

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRÉ RICARDO NAHAS

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E GESTÃO DA COMPETÊNCIA EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS: analisando a Gerência
Regional de Infra-Estrutura do Banco do Brasil.**

**VITÓRIA
2004**

ANDRÉ RICARDO NAHAS

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E GESTÃO DA COMPETÊNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS: analisando a Gerência Regional de Infra-Estrutura do Banco do Brasil.

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Administração.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mônica de Fatima Bianco.**

**Vitória
2004**

ANDRÉ RICARDO NAHAS

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E GESTÃO DA COMPETÊNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS: analisando a Gerência Regional de Infra-Estrutura do Banco do Brasil.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Mônica de Fatima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
Universidade Federal de Uberlândia

Prof^a. Dr^a. Antônia de Lourdes Colbari
Universidade Federal do Espírito Santo

À Maria Ângela, minha mãe, Ana Cláudia, Ana Elisa e Ana Laura, minhas irmãs, cuja presença e apoio constituem a base de todas as minhas conquistas. A “competência” de vocês extrapola todos os conceitos.

À Juliana Tommasi, pela paciência, compreensão e companhia constantes.

Agradecimentos

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Mônica de Fatima Bianco, pela atenção permanente.

Aos colegas de turma, cujas reflexões críticas em muito contribuíram para a conclusão deste trabalho, mas que, acima de tudo, souberam transformar os percalços do curso em fonte de inspiração para seguirmos os nossos caminhos.

Aos demais professores do mestrado, pela dedicação.

Aos colegas do Banco do Brasil, pela ajuda inestimável na condução das pesquisas e pelas oportunidades sempre ricas de discutirmos a realidade da empresa na qual trabalhamos. Um agradecimento especial ao Marco César, pela atenção com que recebeu a idéia da pesquisa, pelo fornecimento de todos os dados da Gerência Regional e pela liberdade concedida para que o levantamento fosse realizado da melhor forma possível.

À Janete, nossa “super” secretária, pelo carinho, pelo sorriso constante e pelos ouvidos sempre disponíveis às minhas lamentações.

“Dois fenômenos maiores se destacam nessa análise (das mutações do trabalho à competência):

- De um lado, um movimento de retorno do trabalho ao trabalhador, o trabalho podendo de ora em diante apresentar-se como a atualização organizada do poder de pensamento e de ação do trabalhador, logo, de sua competência.
- De outro lado, um movimento de apreensão subjetiva do caráter cada vez mais socializado e interdependente das atividades profissionais. A aprendizagem das competências e a cooperação no trabalho passarão cada vez menos por sistemas e procedimentos que funcionam de maneira automática e, cada vez mais, por processos de entendimento recíproco. Sem dúvida, essas evoluções não são inevitáveis, representam opções em aberto, que conferem um sentido profundo à lógica competência” (Zarifian, 2001, p. 65)

Resumo

Esta dissertação discute as mudanças nos processos de trabalho, partindo do pressuposto que tais processos sofreram uma transformação nos últimos anos, impulsionada por pressões oriundas do ambiente externo à empresa. Tendo como base uma organização do setor financeiro e as inter-relações entre trabalho e subjetividade, discute a reestruturação produtiva do Sistema Financeiro Nacional, as definições e características da “produção industrial de serviços” e a evolução dos modelos de produção que levam ao surgimento de um “modelo da competência”. Trata-se de um estudo de caso realizado junto aos funcionários da Gerência Regional de Infra-Estrutura (GERIE) do Banco do Brasil em Vitória (ES), cujos dados foram obtidos através de documentação indireta, de entrevistas semi-estruturadas e de observação participante. Posteriormente, tais dados foram categorizados qualitativamente e apresentados sob a forma de análise de conteúdo. A reestruturação é tratada considerando o conceito de competência e sua aplicação dentro da unidade escolhida, buscando, dentro dos limites da realidade específica desta instituição, entender de que forma o processo de reestruturação afetou a organização e as pessoas a ela relacionadas, e ainda analisar as diferentes maneiras pelas quais esta competência é vista pelas pessoas e pela empresa.

Abstract

This dissertation discuss the changes in the work processes, presupposed that these processes had suffer modifications during the past years, stimulated by environmental surrounding of the company. Based on an organization of a financial field and the interrelations between work and subjectivity, discuss the productive restructuring of the National Financial System, the definitions and characteristics of “industrial production of service” and the evolution of the production models which led to the appearance of the “competence model”. This case study was developed among the employees of the Infrastructure Regional Management of Banco do Brasil in Vitória - ES. The data was obtained by indirect documentation, semi structured interviews and observations from participators. Afterwards, the data were qualitative categorized and presented under a form of content analysis. The restructuring is treated considering the competence and its application inside of the chosen unit, searching, inside of the limits of the specific reality of this institution, to understand how the process affected the organization, the people related, and more, analyze the different ways this competence is seen by the people and organization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 AS ORIGENS DA PESQUISA.....	13
1.2 O PROBLEMA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
 2 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	 20
2.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: UM SISTEMA EM CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO.....	22
2.2 O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	33
 3 SERVIÇOS, PROCESSOS DE TRABALHO E COMPETÊNCIAS: UMA CONVERGÊNCIA EM CONSTRUÇÃO.....	 44
3.1 SERVIÇOS: UMA ANÁLISE INICIAL.....	44
3.1.1 A “Produção Industrial de Serviço”.....	45
3.2 PROCESSOS DE TRABALHO: DA ESCOLA CLÁSSICA AOS GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS.....	49
3.3 O “MODELO DA COMPETÊNCIA”: POR UMA NOVA LÓGICA.....	59
 4 METODOLOGIA.....	 63
4.1 ESCOLHA E CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA.....	63
4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	64
4.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	65
4.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	67

5 A ORGANIZAÇÃO EM FOCO.....	69
5.1 O BANCO DO BRASIL: A INSTITUIÇÃO E SUA HISTÓRIA.....	69
5.2 A GERÊNCIA REGIONAL DO BANCO DO BRASIL EM VITÓRIA.....	71
 6 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DA GERÊNCIA REGIONAL EM VITÓRIA.....	 74
6.1 NOVAS EXIGÊNCIAS, VELHOS HÁBITOS.....	74
6.2 EM BUSCA DE UM NOVO MODELO.....	80
 7 CONCLUSÕES.....	 93
 8 REFERÊNCIAS.....	 97
 ANEXOS.....	 102

1 INTRODUÇÃO

Um sistema financeiro bem estruturado é fundamental para o desenvolvimento das sociedades no sistema capitalista, pois é por meio dele que se viabiliza a transferência de recursos entre os dois tipos básicos de agentes econômicos: os poupadores (ou agentes superavitários), que são aqueles que possuem recursos disponíveis, e os tomadores (agentes deficitários), que, por sua vez, necessitam de tais recursos.

Em uma retrospectiva, constata-se uma reformulação do Sistema Financeiro Brasileiro nos últimos anos, fruto de diversas pressões ambientais. Dentre elas, Nahas e Moro (2000) destacam:

- A inflação crônica, que foi presença constante na história econômica nacional e que só foi controlada após a implantação, em 1995, do Plano Real;
- A globalização, que provocou inúmeras mudanças, tais como a abertura dos mercados e a internacionalização dos capitais, que ganharam uma mobilidade antes inexistente;
- As mudanças no cenário econômico, face à queda de fronteiras fiscais, ao surgimento de blocos e alianças entre países e aos acordos comerciais implementados entre estes;
- O avanço nas áreas de telecomunicações e tratamento de dados, que tem permitido a transmissão e o processamento rápido e seguro de informações;
- A sofisticação de técnicas e métodos administrativos e financeiros, que alteram sensivelmente os processos produtivos na atividade bancária, principalmente através da introdução de sistemas informatizados de gestão; e,
- no caso específico dos bancos públicos, uma forte ingerência política, que pode ser constatada através da análise da atuação destas instituições, constantemente marcada pelo afastamento dos critérios técnicos essenciais à boa prática financeira.

Devido a essas e outras pressões ambientais, as instituições pertencentes ao setor financeiro foram alvo de uma intensa reestruturação, cuja face mais visível tem sido as novas configurações do mercado: fusão, integração e/ou privatização de bancos, bem como a especialização destas instituições, que buscaram direcionar seus esforços para a prestação de determinados tipos de serviços.

Mas esta reestruturação, que envolve as organizações como um todo, expande-se além daquilo que é visto aparentemente. No caso específico das instituições bancárias, a realidade dos últimos anos, na qual o ambiente instável leva a uma constante reavaliação do modelo existente, faz com que as organizações enfrentem ainda reformulações internas, envolvendo as chamadas áreas de apoio, também conhecidas como áreas de infra-estrutura ou *back-office*.

Tais reformas, sob a ótica da gestão organizacional, podem trazer diversos benefícios, tais como: ganhos de escala, redução de custos e aumento de produtividade. Por outro lado, acarretam reflexos nos processos de produção das empresas, uma vez que impactam diretamente a realidade das organizações, a partir do momento em que afetam a forma pela qual as pessoas desenvolvem o seu trabalho.

Diante do exposto, é inegável que as empresas vivam em um processo constante de mudança. Em uma análise inicial, contudo, a necessidade de utilização de novos processos produtivos como forma de alavancagem competitiva faz com que as empresas não percebam que este processo deve ser conduzido tendo o homem como aliado, e sendo utilizado em função deste, e não o contrário. No caso específico das instituições financeiras, contudo, percebe-se que o homem acabou ocupando um papel secundário neste processo, sendo muitas vezes considerado apenas um recurso a mais a ser utilizado (JINKINGS, 1995; SEGNINI, 1998).

Para o sistema financeiro, que desde o início da década de 90 vem atravessando uma dupla transição (do protecionismo à abertura externa e da megainflação para a relativa estabilidade monetária), os reflexos destes processos podem ser verificados tanto do ponto de vista externo quanto interno.

Sob a ótica externa, e apesar do aumento das transações entre países, ainda persistem algumas restrições cambiais e barreiras ao comércio, bem como ao fluxo de capitais, considerado cada vez mais volátil. Além disso, percebe-se que o movimento iniciado pelos grandes conglomerados financeiros internacionais, traduzido em aquisições de instituições em outros países ou formalização de parcerias com organizações locais, ainda está em andamento. Já no mercado interno, nada obstante o cenário econômico favorável e as novas regulamentações do sistema, percebe-se que o programa de estabilização ainda precisa consolidar-se, visando atingir patamares que transmitam uma maior segurança para os integrantes do sistema.

Entretanto, parece que as transformações são irreversíveis. O retorno ao passado é pouco provável ou, melhor dizendo, a estabilidade monetária e a globalização são partes de um cenário em que o setor bancário brasileiro terá de atuar nos próximos anos, fazendo com que as empresas desenvolvam mecanismos para fazer frente às constantes mudanças nas estruturas do mercado.

Diante deste quadro, esta dissertação busca analisar as mudanças nos processos de trabalho dentro de uma organização do setor financeiro. Para tanto, parte-se do pressuposto de que tais processos já vêm sofrendo uma transformação nos últimos anos, impulsionada pelas pressões oriundas do ambiente externo à empresa.

Esta transformação, aqui entendida como parte do chamado processo de reestruturação produtiva, fez com que as empresas do setor financeiro buscassem desenvolver, cada qual à sua maneira, novas formas de trabalho e de organização que permitissem a sua sobrevivência e/ou desenvolvimento em um mercado caracterizado por um elevado grau de competição.

1.1 AS ORIGENS DA PESQUISA

O segmento financeiro faz parte do setor terciário da economia, também chamado de setor de serviços, que tem um papel cada vez mais preponderante quando se considera a atual conjuntura econômica.

A classificação tradicional das atividades econômicas em setor primário (agricultura), secundário (indústria) e terciário (serviço), contudo, não mais atende às necessidades de análise do mercado, uma vez que se desenvolveu uma gradual convergência entre os setores, dado que as empresas, em função da complexidade gerada pelo ambiente competitivo, buscam ofertar não apenas produtos, mas produtos aos quais se agregam serviços (ANTUNES, 2002; CASTELLS, 2001; JINKINGS, 2002; SEGNINI, 1998).

Esta convergência fez com que os gestores das organizações do setor de serviços buscassem introduzir práticas muito próximas das utilizadas pelos demais setores, principalmente o industrial, na tentativa de otimizar processos e, conseqüentemente, resultados. Por outro lado, as empresas industriais também perceberam que deveriam se aproximar cada vez mais de seus clientes, através do entendimento e atendimento de suas necessidades (ZARIFIAN, 2001).

Tal constatação levou ao desenvolvimento de novos modelos produtivos, nos quais há uma interação cada vez maior entre as organizações (quaisquer que sejam as suas áreas de atuação) e os seus clientes. Essa mutação dos sistemas produtivos, que Zarifian (1999a) chama de “produção industrial de serviço”, é marcada pela descoberta e incorporação da noção de “serviço” pelo setor industrial, ao mesmo tempo em que o setor de serviços industrializa seus procedimentos e formas de trabalho. No caso específico das instituições financeiras, esta lógica pode ser constatada na sua própria forma de organização do trabalho, visto que os procedimentos estão cada vez mais “industrializados”, embora seja uma atividade classificada como serviço, e que exige uma constante interação entre a organização e seus clientes.

Neste modelo, aumenta a preocupação com as pessoas responsáveis pelas atividades nas organizações, uma vez que os serviços, até pelas suas características intrínsecas, exigem uma mão-de-obra capaz de fazer frente às demandas da nova realidade, o que pressupõe alterações nos processos de produção tradicionalmente utilizados pelas empresas.

Segundo Zarifian (1999a), estas mudanças na organização do trabalho, bem como nas relações sociais nas empresas, são causadas por diversos fatores, tais como as novas práticas de gestão e as inovações tecnológicas, e levam ao surgimento de um “modelo da competência”, que implica no abandono da forma prescritiva de atuação no trabalho, intimamente ligada aos modelos clássicos de gestão, como o fordismo e o taylorismo.

Diante dessa realidade, esta pesquisa partiu do pressuposto que a convergência entre “indústria” e “serviços”, citada anteriormente, pode ser encontrada em uma empresa do setor financeiro, principalmente pela constatação de formas de atuação que busquem melhorias de desempenho, em geral traduzidas por conceitos e indicadores relacionados à produtividade, qualidade dos processos e satisfação dos clientes, tradicionalmente relacionados à atividade industrial.

Também considerou-se que a reestruturação produtiva na empresa tem promovido mudanças nos processos de trabalho passíveis de identificação por se aproximarem dos pressupostos básicos do “modelo da competência”, principalmente no que tange à análise dos programas para desenvolvimento e formação dos profissionais e das formas pelas quais eles realizam suas atividades.

Para esta pesquisa, há que se considerar processos de trabalho como o conjunto de tecnologias e técnicas de gestão utilizado pelas organizações em sua produção, quer seja de bens, quer de serviços, aí incluídas as formas efetivas de realização dos trabalhos e tarefas e as exigências de habilidades e competências dos profissionais, tanto técnicas quanto pessoais.

O ponto de partida destas afirmações, e que serviu como base inicial para o desenvolvimento da pesquisa foram três levantamentos, com periodicidade semestral, efetuados pelo Banco do Brasil em todas as suas Gerências Regionais de Infra-Estrutura (GERIE), visando avaliar o grau de satisfação de seus clientes diretos (basicamente as agências que lhes são subordinadas), em relação aos serviços prestados pela unidade.

O levantamento, envolveu as seguintes variáveis: nível de relacionamento, canais de acesso, compreensão das demandas, flexibilidade, alternativas, parceria, soluções, prazo, confiança, inovação, agregação de valores, responsabilidade, suporte, competência técnica, competência gerencial, conhecimentos atualizados, produtividade e contribuição para negócios com clientes externos.

Como amostra do levantamento, foram utilizadas 26 agências situadas em diversos municípios do estado do Espírito Santo, que possuía, à época, um total de 61 dependências do banco. Não houve distinção quanto ao porte das agências nem quanto ao tipo de serviço que cada uma delas demandava da Gerência Regional.

Os itens foram avaliados por uma escala gráfica de 6 pontos e geraram percentuais de satisfação, insatisfação ou indiferença em relação a cada tópico. Estes percentuais, por sua vez, foram ponderados por uma régua de dispersão estipulada pelo banco, e no cômputo final geraram um índice de satisfação dos clientes

Na primeira avaliação, realizada durante o primeiro semestre do ano de 2002, a Gerência Regional de Vitória obteve o 14º lugar, entre 19 outras gerências avaliadas. A pontuação ponderada obtida, foi de 4,66 pontos, enquanto a gerência melhor classificada obteve 5,20 pontos.

Após a divulgação do resultado, os gestores da unidade deram início a uma série de ações, visando melhorar os processos de trabalho e, conseqüentemente, a sua posição no *ranking* das gerências regionais. Essas ações estenderam-se durante todo o semestre, mas seus resultados só foram verificados com a divulgação do levantamento do segundo semestre de 2002.

Nessa segunda avaliação, a GERIE Vitória obteve o primeiro lugar na classificação geral, com uma pontuação final de 4,8 pontos, sendo inclusive premiada pela diretoria responsável pelo atingimento de percentuais de satisfação bem superiores aos da média apresentada pelas demais unidades.

Para os gestores da unidade, a obtenção da primeira colocação foi fruto do trabalho desenvolvido durante os meses anteriores, levando à crença de que a revisão feita nos processos permitiu o atingimento de um patamar de excelência suficiente para tornar a GERIE Vitória uma referência em consideração às outras gerências.

No primeiro semestre de 2003, porém, a gerência obteve um resultado bem aquém do esperado, ocupando a 11^a posição do levantamento (entre 19 unidades avaliadas), totalizando 4,5 pontos. Tal fato levou a gerência a rever as ações implementadas anteriormente, processo este que ainda encontra-se em curso.

A queda na avaliação levou, além do desconforto pela posição ocupada, à constatação, ainda que empírica, de que a revisão dos processos levada a termo no período anterior não fora tão consistente quanto se imaginava, e que havia um outro componente a ser considerado, de fundamental importância para a avaliação: o papel das pessoas envolvidas, uma vez que somente por meio de suas atuações é que tais processos seriam novamente bem avaliados.

Assim sendo, este levantamento, seus resultados, a avaliação das variáveis utilizadas e a forma como estas variáveis influenciam o processo produtivo da empresa serviram como pano de fundo que suscitou a realização de uma pesquisa que buscasse identificar, entender e avaliar os fatores que levaram aos resultados apresentados no levantamento, uma vez que os tópicos estão intrinsecamente ligados com os processos de trabalho existentes na organização.

1.2 O PROBLEMA

Diante do exposto, definimos o problema como sendo:

Como a reestruturação produtiva afetou os processos de trabalho na Gerência Regional de Infra-Estrutura do Banco do Brasil, e de que forma estas mudanças relacionam-se com o desenvolvimento das competências de seus funcionários?

1.3 OBJETIVOS

Diante do problema constatado, buscou-se definir objetivos para a pesquisa coerentes com a necessidade de se compreender os motivos que levaram aos resultados apresentados no levantamento efetuado pelo Banco do Brasil.

Além dos objetivos, abaixo descritos, esta dissertação também busca, ao refletir sobre o tema proposto, contribuir com a discussão sobre o mundo do trabalho contemporâneo e suas características, principalmente no que tange às subjetividades relacionadas à atividade bancária.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os reflexos da reestruturação produtiva na Gerência Regional de Infra-Estrutura do Banco do Brasil a partir da avaliação dos seus processos de trabalho e das suas relações com o desenvolvimento das competências de seus funcionários.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Avaliar os reflexos da reestruturação produtiva nos processos de trabalho da empresa.
- Averiguar a existência de características do modelo de “produção industrial de serviço” na organização, enquanto fator de convergência entre as práticas industriais e das empresas de serviços.
- Verificar se os pressupostos básicos do “modelo da competência” são observáveis na empresa, principalmente no que tange à análise do desenvolvimento dos profissionais.
- Discutir de que forma o “modelo da competência” influencia os processos de trabalho na empresa.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em sete capítulos. No primeiro, considerado como a parte introdutória do trabalho, são descritos os motivos que levaram ao desenvolvimento da pesquisa, a definição do problema, sua justificativa e objetivos (Geral e Específicos).

O segundo capítulo aborda a reestruturação produtiva e o Sistema Financeiro Nacional. Num primeiro momento, discute-se o processo de reestruturação produtiva sob a ótica sistêmica. Na sequência, apresenta-se um histórico do Sistema Financeiro Nacional, com ênfase na análise das mudanças sofridas pelo mesmo oriundas do processo de reestruturação.

O capítulo seguinte traz uma revisão bibliográfica que detalha as principais características do setor de serviços, bem como as referências teóricas que sustentaram o surgimento da chamada “produção industrial de serviço” e que serviram de base para a discussão das mutações nos processos de trabalho, também abordadas neste capítulo, pela apresentação dos modelos de produção, sua gênese e evolução até os dias atuais, com ênfase no “modelo da competência” e suas implicações.

A metodologia do trabalho está descrita no quarto capítulo, e envolve a escolha e caracterização do método, as delimitações e procedimentos da pesquisa, bem como os critérios utilizados para análise do conteúdo obtido nas entrevistas realizadas.

O quinto capítulo é dedicado à descrição da organização foco da dissertação, enquanto o sexto trata da relação entre o processo de reestruturação produtiva e a gestão das competências, com base no referencial teórico utilizado.

As conclusões do estudo são apresentadas no sétimo e último capítulo, destacando-se o processo de reestruturação e suas inter-relações, bem como a análise sobre a aplicação do “modelo da competência” na organização escolhida e a indicação de possibilidades para futuros estudos relacionados ao tema objeto desta dissertação.

2 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

A principal função de um sistema financeiro segundo a teoria econômica convencional, conforme dito anteriormente, é viabilizar a transferência de recursos entre os dois tipos básicos de agentes econômicos: os poupadores (agentes superavitários), que são aqueles que possuem recursos disponíveis, e os tomadores (agentes deficitários), que, por sua vez, necessitam de tais recursos. É uma visão na qual o sistema financeiro atua como mero intermediário de poupanças entre os setores superavitários e deficitários, num papel absolutamente passivo.

Outros autores entendem que o sistema não segue tais linhas. Marx, por exemplo, defende que o processo de produção de mercadorias está envolvido pela relação capital-dinheiro, de forma que toda produção se inicia com um montante de capital-dinheiro e termina com um montante valorizado do mesmo capital-dinheiro. Neste caso, o sistema de crédito tem um papel fundamental no processo, uma vez que pode gerar um crédito puro (não representado por uma poupança real), uma espécie de capital fictício, criado e sustentado pelas formas de crédito no âmbito do sistema financeiro (CORAZZA, 2002).

Esta idéia é compartilhada por Schumpeter (1984), um dos primeiros autores a atribuir um papel ativo aos bancos na economia, baseado na criação do crédito puro, não dependendo de poupança prévia, para financiar novos projetos de desenvolvimento econômico.

Já para Keynes (apud CORAZZA, 2002), o investimento financia a si mesmo. Ele afirma que um investimento não deixará de se viabilizar por falta de poupança, mas poderá não acontecer por falta de financiamento.

O investimento, nesta ótica, antecede e se constitui na fonte geradora de nova poupança, pois a única forma de se aumentar a poupança agregada é através de novos investimentos. Investir e poupar, assim, são atos diferentes e “a questão do financiamento se torna fundamental para o desenvolvimento econômico. Um sistema financeiro ativo, que crie as condições de crédito, para sustentar planos de investimento pode alavancar um processo de desenvolvimento, como também pode impedir sua realização” (CORAZZA, 2002, p. 11).

Diante do exposto, constata-se que os sistemas financeiros podem e devem ser utilizados como instrumentos de financiamento do desenvolvimento econômico, o que pode ser feito basicamente de duas formas:

- pelos sistemas de financiamento baseados nos mercados de capitais, cujos exemplos clássicos são o dos Estados Unidos e o da Inglaterra; ou,
- por meio dos sistemas de financiamento baseados no crédito bancário, como é o caso da Alemanha, da França e do Japão.

No primeiro modelo, o financiamento é feito diretamente pelas empresas, através da emissão de títulos de sua propriedade, como as ações, ou de títulos de dívida, como debêntures. Este modelo, contudo, requer condições especiais para a formação de tais estruturas de financiamento, como a existência de grandes empresas, com uma história de sucesso para inspirar confiança aos investidores, um nível de renda agregada elevado o suficiente para gerar investidores com perfil adequado ao financiamento de longo prazo e, por último, a existência de mercados secundários organizados de forma a garantir liquidez aos títulos emitidos. Tais pré-condições estiveram presentes nas primeiras nações industriais, especialmente na Inglaterra e Estados Unidos, e não se repetiram nas demais.

No segundo modelo, o financiamento é feito de forma indireta, através dos bancos públicos ou privados, que estejam dispostos a financiar o capital fixo de suas empresas industriais, gerando um fluxo contínuo de desenvolvimento. É o sistema mais praticado no Brasil, bem como em outros países de industrialização tardia e periférica, que necessitaram de apoio governamental para financiar sua industrialização, o que se deu, em geral, através de bancos públicos de desenvolvimento.

Segundo Corazza (2002), esse papel foi inicialmente desempenhado pelo Banco do Brasil (BB) e pela Caixa Econômica Federal (CEF), e depois pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Além destes, também os bancos regionais e estaduais de desenvolvimento, como o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (BANDES) e o Banco do Estado do Espírito Santo (BANESTES), no

território capixaba, historicamente atuaram como agentes de fomento da economia regional.

Qualquer que seja o modelo adotado, contudo, verifica-se que a atuação das instituições financeiras está intimamente ligada ao desenvolvimento das sociedades e embora elas tenham um papel fundamental neste processo, ele só se realiza a contento a partir da participação integrada dos demais agentes econômicos.

A forma com se dá esta integração, por sua vez, tem sofrido alterações nos últimos tempos, em função dos diversos fatores já citados, fazendo com que o sistema financeiro esteja sempre sujeito às mudanças impostas pelo ambiente e pela necessidade de evolução, num processo de reestruturação produtiva constante, cuja análise é feita a seguir.

2.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: UM SISTEMA EM CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO

Segundo Castells (2001, p. 88), “as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos”.

Tal afirmativa nos leva à reflexão que as alterações sofridas pelos agentes desta rede de conexões implica numa reestruturação das suas próprias atividades, num processo constante de reavaliação que leva ao surgimento de novas configurações, tanto na forma como os agentes se organizam quanto nos processos de trabalho por eles utilizados.

As organizações do setor bancário, foco desta pesquisa, não fogem à regra, pois sofrem pressões oriundas do ambiente que as levam a adotar medidas para a sua sobrevivência e/ou desenvolvimento. Esta reestruturação produtiva está diretamente relacionada às pressões ambientais exercidas pelo mercado nos últimos anos.

Para Segnini (1998, p. 95), o processo de reestruturação dos bancos precisa ser compreendido como uma característica constitutiva do processo de reestruturação do próprio capitalismo, uma vez que ele assume um duplo papel:

[...] ao mesmo tempo em que atua enquanto agente no processo de reestruturação mais amplo, também vivencia reestruturações nos processos produtivos no sentido de se adequar à lógica de “livre-mercado” que norteia a intensa competição já outrora existente, porém intensificada, neste setor.

Há que se considerar, ainda, que as pressões exercidas pelo mercado são de caráter sistêmico, a partir do momento em que podemos identificar, em suas origens e reflexos, a existência de interdependência entre diversos atores, pressuposto básico da Teoria de Sistemas.

As primeiras idéias sobre esta teoria remontam à década de 30 do século passado, mais especificamente ao ano de 1937, quando o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy apresentou seus esboços num seminário na Universidade de Chicago, mas foi somente após a Segunda Guerra Mundial que tais idéias foram transcritas e publicadas.

Para Bertalanffy (1976, p. 1), a teoria “tem por fim identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independentemente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das relações ou *forças* entre eles”, constituindo-se num contraponto à concepção mecanicista então vigente, na qual a ciência praticada buscava explicar os fenômenos através da sua observação e redução em unidades elementares, cuja análise dava-se independentemente das inter-relações entre tais unidades.

A teoria, então, desenvolveu-se com base em alguns propósitos específicos, cujo pressuposto básico foi exatamente desenvolver princípios válidos para os sistemas em geral, tomados em sua totalidade e interdependência. Dessa forma, os principais pontos da teoria podem ser sintetizados nas seguintes afirmações (BERTALANFFY, 1973):

1. Há uma tendência geral de integração das ciências naturais e sociais.
2. Esta integração parece centralizar-se em uma teoria geral dos sistemas.
3. Esta teoria pode levar a uma teoria exata nos campos não físicos da ciência.
4. Desenvolvendo princípios unificadores que atravessam “verticalmente” o universo das ciências individuais, esta teoria permite a aproximação da meta de uma unidade da ciência.
5. Tal situação pode conduzir a uma integração muito necessária na educação científica.

Esta integração é defendida pelo autor ao afirmar que as demais ciências cada vez mais fazem uso da teoria de sistemas nas suas formulações. Segundo ele, por exemplo:

A sociologia, com seus campos afins, é essencialmente o estudo de grupos ou sistemas humanos, desde os pequenos grupos como a família ou a equipe de trabalho, passando por inumeráveis intermediários de organizações informais e formais, até as maiores unidades, como nações, blocos de poder e relações internacionais (BERTALANFFY, 1973, p. 260).

Dessa forma, a teoria pretende avaliar os sistemas com base em várias disciplinas distintas, ao mesmo tempo em que analisa a interação entre elas e entre o sistema e o ambiente no qual está inserido.

Se as organizações são, então, sistemas, faz-se necessário, pela teoria, que elas não sejam estudadas tão somente em suas partes e processos isoladamente, mas sim como um sistema sócio cultural, ou ainda uma comunidade determinada por símbolos (culturas) inerentes ao homem (BERTALANFFY, 1973; HATCH, 1997; MORGAN, 1996).

Este sistema, por sua vez, encontra-se inserido em um determinado ambiente, ou seja, possui determinados limites definidos, que demonstram a multiplicidade de relações que uma organização pode ter com o seu ambiente. Para Hatch (1997), o ambiente organizacional, dentro das modernas teorias da administração, é conceitualizado como uma entidade externa às fronteiras da empresa, e que influencia as organizações através da imposição de fatores que levam à

necessidade constante de adaptação, como condição *sine qua non* para a sua sobrevivência, visto que há uma constante interação entre eles.

Ratificando essa idéia, Pfeffer e Salancik (1978) destacam que o pressuposto para a compreensão do comportamento de uma organização é o entendimento do contexto de seu ambiente, já que as organizações são afetadas pelas condições externas, e todas elas se ocupam de atividades que levam a uma integração lógica com este ambiente.

Na mesma linha, Morgan (1996, p. 43), afirma que:

É possível pensar nas organizações como se fossem organismos. Dessa forma, as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes.

Embora haja críticas quanto a esse pensamento, como abordar-se-á mais adiante, estas afirmativas podem ser aplicadas no caso das instituições do sistema financeiro, uma vez que o processo de reestruturação ora em discussão trata exatamente da necessidade de adaptação destas instituições, através do desenvolvimento de estruturas organizacionais e formas de trabalho coerentes com cada tipo de ambiente, tais como as novas configurações já mencionadas.

Considerando os tipos de ambientes para as organizações, Hatch (1997, p. 65) estabelece três formas de classificação:

- Rede de relacionamento interorganizacional: é a interação da organização com outros atores do seu próprio ambiente: fornecedores, clientes, pessoas (mão-de-obra), governo, concorrência, órgãos de controle (regulação) e outros grupos de interesses especiais. A interação entre estes atores ocorre a partir do momento que as organizações estabelecem canais entre si que permitem a troca (fluxo) de recursos, informações, oportunidades e

influências. A rede de relacionamento seria aquilo que primeiro circunda a organização.

- Ambiente geral: composto pelos setores mais amplos, que somente a análise interorganizacional não contempla, tais como os setores social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico (natureza e recursos naturais). Este nível ainda considera os atores numa escala local.
- Ambiente internacional e global: é aquele que ultrapassa as fronteiras locais. Abrange o mercado e as organizações além das barreiras nacionais ou que são organizadas em escala global. Este ambiente pode ser analisado pela mesma ótica das redes interorganizacionais, uma vez que tão logo uma organização comece a expandir suas atividades além de seus limites nacionais, irá interagir com organizações de outras nações.

Uma vez estabelecidas as relações entre as organizações e seus ambientes, foi possível formular teorias que buscassem entender como o contexto do ambiente organizacional é importante para a tomada de decisões, de forma compreensiva e estruturada, bem como perceber que as mudanças no contexto ambiental implicam em mudanças no comportamento organizacional, logo, uma estratégia adequada para mudança de comportamento envolve redesenhar o contexto, o que, por sua vez, depende das atividades e interesses da organização.

Lawrence e Lorsch (1973, p. 18), contudo, enfatizam que “as exigências essenciais de uma tarefa sob a influência de um conjunto de condições econômicas e técnicas podem não ser as mesmas que as existentes para outras tarefas em circunstâncias diferentes”.

Dessa forma, o que funciona numa determinada empresa não necessariamente é aplicável, com sucesso, em outra empresa que funcione em outro ambiente ou até na mesma empresa, sob outras condições. O que funciona para uma empresa industrial, por exemplo, pode não funcionar numa atividade relacionada ao comércio.

Esta analogia também pode ser transposta para o setor financeiro, onde a forma de atuação de uma instituição junto a clientes de grande porte não pode ser a mesma utilizada no relacionamento com um micro-empresário, da mesma maneira que uma

agência bancária localizada em um grande centro econômico não deve ter as mesmas características de outra agência, da mesma instituição, localizada em um pequeno município situado em uma região interiorana. Ou ainda, um banco especializado em operações de comércio exterior não precisa manter a mesma estrutura de um banco voltado para o relacionamento com clientes de baixa renda.

Isto posto, o grande objetivo passou a ser descobrir quais as necessidades de cada tipo de organização, necessidades essas que mudaram radicalmente com a transposição do modelo clássico (ou a metáfora da máquina, segundo Morgan), para o modelo sistêmico. Para este autor (1996, p. 44):

Sob a influência da metáfora da máquina, a teoria organizacional foi encerrada dentro de uma espécie de engenharia preocupada com os relacionamentos entre objetivos, estruturas e eficiência. A idéia de que as organizações são parecidas com organismos mudou tudo isso, dirigindo a atenção para assuntos mais genéricos, tais como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional. Objetivos, estruturas e eficiência ficam agora em segundo plano em relação aos problemas de sobrevivência e outras preocupações mais "biológicas".

Segundo Hatch (1997), o desenvolvimento dessas relações organização-ambiente deu origem a diversas teorias. Dentre elas, destaca-se a chamada Teoria da Contingência, surgida entre os anos de 1950 a 1960, que divide as organizações em função do modo como elas se relacionam com o ambiente: organizações mecânicas ou orgânicas:

- Organizações mecânicas, pela teoria, são típicas de ambientes estáveis, com atividades rotineiras, linhas estritas de autoridade e responsabilidade e princípios da divisão do trabalho.
- Organizações orgânicas se adaptam melhor a ambientes de mudanças rápidas, precisam de flexibilidade e participação efetiva das pessoas.

Esta classificação vai ao encontro da reestruturação ocorrida no sistema financeiro, uma vez que as instituições, que antes lidavam com um ambiente pouco propenso à alterações, passaram a sofrer com o aumento da concorrência (inclusive com a

entrada de competidores externos) e com o grau de exigência do mercado, levando à necessidade de adaptação a essa nova realidade.

Corroborando esta idéia, Morgan (1996, p. 53), afirma que as três principais idéias relacionadas ao enfoque contingencial são:

Organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais.

Nunca existe a melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está lidando.

A administração deve estar preocupada acima de tudo em atingir “boas” medidas. Diferentes enfoques em administração devem ser necessários para desempenhar diferentes atividades dentro da mesma organização e tipos bem diferentes ou “espécies” de organização são necessários em diferentes tipos de ambientes.

Cumprir salientar que esta noção de organizações mecânicas e orgânicas está estritamente ligada à questão do ambiente. Segundo Lawrence e Lorsch (1973), os ambientes estáveis permitem que a empresa tenha um baixo grau de diferenciação, já que as mudanças são pequenas e ocorrem de maneira lenta e gradual. Da mesma forma, os modos de integração burocráticos convencionais, tais como hierarquias e regras, parecem ser adequados.

Em contraponto, ambientes incertos e turbulentos levam as empresas a adotar um maior grau de diferenciação interna, como atribuições específicas a cada departamento, por exemplo, de modo que estas unidades sejam responsáveis por lidar com uma determinada parcela do ambiente externo.

Novamente, as empresas do setor financeiro viram-se obrigadas a desenvolver mecanismos para fazer frente às mudanças. A diferenciação interna pode ser vista em inúmeros casos, tais como as estruturas criadas para atender a determinados tipos de segmentos (pessoas físicas, jurídicas e órgãos governamentais) e a segmentação dos clientes pelo seu porte (micro, pequeno ou grande), enquanto a

departamentalização verifica-se no surgimento de setores específicos dentro das organizações, tais como as áreas de infra-estrutura, processamento de dados e análise de crédito, dentre outras (JINKINGS, 2002; SEGNINI, 1998).

Da mesma forma, este tipo de ambiente leva a empresa a se utilizar de meios de integração diferenciados, através do uso de pessoal qualificado, maior necessidade de coordenação e resolução de conflitos, uma vez que as mudanças ocorrem de maneira mais rápida e intensa que nos ambientes estáveis.

Entretanto, constatou-se que a diferenciação utilizada para fazer frente aos ambientes instáveis influencia o comportamento dos membros da empresa, levando a uma maior especialização das pessoas em cada um dos departamentos.

Tal situação, por sua vez, ocasiona o surgimento de diferenças nas atitudes e comportamentos das pessoas, podendo levar ao desenvolvimento de novas formas de desempenho de tarefas e atividades (LAWRENCE e LORSCH, 1973).

Essa diferenciação, segundo Hatch (1997), pode ser vista em três dimensões distintas:

1. orientação dirigida a metas particulares (uns só se preocupam com a sua área, enquanto outros se preocupam com o todo)
2. orientação relativa ao tempo (uns sofrem pressão para atender em um prazo específico, enquanto que para outros não há prazo)
3. orientação interpessoal (uns se dão bem com os colegas, enquanto outros têm dificuldades de se relacionar).

Esta realidade também pode ser vista nas empresas do setor financeiro, uma vez que a nova dinâmica do mercado trouxe alterações radicais nos seus processos de trabalho.

Um exemplo desta situação é a remuneração por produtividade, que pode levar as pessoas a se preocuparem apenas com suas metas individuais, uma vez que o seu atingimento reflete na remuneração percebida.

Um outro exemplo pode ser visto quando se avalia a questão do tempo. Uma agência bancária tem a necessidade de atender seus clientes de uma forma muito mais rápida que uma unidade de infra-estrutura, uma vez que esta não sofre a pressão da presença física do cliente.

Sobre estes assuntos, Jinkings (2002, p. 222), afirma que:

Especialmente nas agências bancárias, onde se desenvolvem mais intensamente as atividades de atendimento, a determinação de metas na venda de “produtos” e serviços centraliza e tensiona as relações de trabalho no espaço laboral. A disseminação das formas de remuneração baseadas em indicadores de desempenho, as promessas de promoção e os prêmios oferecidos aos vencedores das campanhas de vendas, assim como a ameaça permanente do desemprego, convertem-se em fatores importantes de pressão e de intensificação do trabalho.

Como as pessoas têm interesses e pontos de vistas muitas vezes divergentes, as organizações encontram dificuldades para integrar os membros de cada departamento, o que acaba por gerar conflitos quando da adoção de programas integrados de ação.

Dessa forma, Lawrence e Lorsch (1973), Morgan (1996) e Pfeffer e Salancik (1978) defendem a idéia de que a organização eficaz precisa buscar o equilíbrio entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidade das pessoas, uma vez que, dadas as variâncias ambientais, algumas organizações são mais capazes de sobreviver do que outras, e que as relações entre organização e ambiente são produto das escolhas humanas.

A chamada “metáfora orgânica” (MORGAN, 1996, p. 74), contudo, também tem suas “forças e limitações”. Uma delas diz respeito ao fato de sugerir que as organizações devem sempre prestar muita atenção ao ambiente externo. Para sobreviverem, elas não podem se ater apenas aos assuntos internos, mas precisam também interagir com o seu ambiente. Por outro lado, as organizações não são organismos e seus ambientes são muito menos concretos do que a metáfora presume.

Outro ponto de destaque é que a sobrevivência e evolução tornam-se pontos centrais, devendo ser vistas como objetivos-chave de qualquer organização. Entretanto, e ainda que o ambiente tenha um caráter fundamental e a inovação seja sempre uma prioridade, há que se ter cuidado ao afirmar que a forma de organização orgânica será sempre superior à forma mecanicista ou burocrática, uma vez que para determinadas atividades, cuja pressão ambiental não seja tão significativa, o modelo mecânico pode ser bem sucedido.

Da mesma forma, esta perspectiva contribui para a teoria e prática do desenvolvimento organizacional, já que sua adoção permite que as organizações se transformem para atingir relações mais eficazes com o ambiente, não podendo mais serem vistas como entidades independentes, desvinculadas do contexto em que se inserem.

A teoria da contingência, contudo, tende a valorizar demais o ambiente, fazendo com que as organizações sejam vistas como incapazes de agir de forma ativa sobre esse mesmo ambiente, ou seja, as influências externas sempre prevalecerão, independente da participação da organização e de seus membros na construção das relações ambiente – empresa.

Outra limitação diz respeito ao conceito da unidade funcional. Diferente dos organismos vivos, as organizações, como já foi visto, são um campo fértil para a “diferenciação”. Esta realidade faz com que nem sempre elas possam funcionar de maneira totalmente integrada, da mesma forma que uma entidade biológica.

Finalizando, a metáfora pode facilmente tornar-se uma ideologia, na medida em que a teoria leve a uma forma de tratar a empresa como um organismo de fato. O perigo, neste caso, é tratar as pessoas como recursos a serem desenvolvidos, e não “seres humanos que são valorizados por aquilo que são e que são encorajados a escolher e modelar o seu próprio futuro” (MORGAN, 1996, p. 79).

Se a abordagem sistêmica, então, enfatiza a importância do ambiente em que as organizações existem, cabe a elas, para serem bem sucedidas, perceberem as

mudanças nas tarefas e nos ambientes contextuais, superarem e administrarem limites críticos e áreas de interdependência e desenvolverem respostas operacionais e estratégicas adequadas.

Corroborando tal idéia, e retomando a relação entre o ambiente e os processos organizacionais, Marsden e Towley (2001, p. 40) afirmam que:

[...] o ambiente externo é o mercado. Teorias sobre a relação organização-ambiente visam aconselhar os gestores sobre como interpretar os sinais de mercado e traduzi-los em modos eficientes de organização.

Verifica-se, então, que a reestruturação do setor financeiro vem acompanhando as premissas da abordagem sistêmica, visto que as alterações verificadas são fruto, cada qual a sua maneira, das constantes pressões impostas pelo ambiente.

Por consequência, é preciso buscar um melhor entendimento do setor financeiro nacional e de suas instituições constituintes, no intuito de compreender de que forma a reestruturação produtiva afetou os processos de trabalho e as formas de organização destas instituições.

Sobre este tema, Jinkings (2002, p. 45) afirma que:

A este movimento intenso de reestruturação no sistema financeiro, articula-se um processo contínuo e acelerado de avanço tecnológico e de racionalização produtiva. Os atuais movimentos de automatização aperfeiçoam sistemas de comunicação de dados, que substituem progressivamente o atendimento na agência bancária tradicional.

Para a autora, um dos reflexos deste movimento pode ser visto nos programas de reorganização operacional, que reduziram significativamente a estrutura administrativa dos bancos, culminando no fechamento de agências, centros de processamento de dados e dos serviços de compensação, com um consequente aumento no número de demissões de funcionários.

Na mesma ótica, mas com uma ênfase maior nos aspectos subjetivos da questão, Segnini (1998, p. 82) conclui que os “bancos modificaram o processo de gestão substancialmente. Entre as mudanças realizadas destacam-se novas formas de organização do trabalho e o desenvolvimento de novas formas de relação empregatícias (trabalho em tempo integral, em tempo parcial, terceirizado ou subcontratado)”.

Também sobre o assunto, mas avaliando os reflexos que a reestruturação trouxe para o relacionamento das instituições com seus clientes, Ruffiel (2002, p. 96) salienta que a “reorganização do setor bancário aprofundou o ajuste para dentro, com os bancos diversificando seu campo de atuação com o objetivo de atender às múltiplas demandas de seus clientes”.

Diante do exposto, faz-se necessário entender melhor a estrutura do Sistema Financeiro Nacional. Para tanto, apresenta-se a seguir uma descrição da evolução deste sistema e de suas principais características, com objetivo de analisar quais foram as pressões ambientais que provocaram as mudanças que levaram à configuração que o sistema possui atualmente.

2.2 O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O Sistema Financeiro Nacional é um conjunto de instituições que mantêm e intermediam o fluxo de recursos entre poupadores e investidores, e possui duas grandes funções: a primeira é a função normativa, que se refere à determinação das diretrizes das políticas de moeda, crédito e câmbio do Brasil, enquanto a segunda é a função de intermediação financeira propriamente dita, sendo que ambas sofreram mudanças com o processo de reestruturação do sistema.

Efetuando um resgate histórico, Segnini (1998, p. 77) afirma que:

O Sistema Financeiro no Brasil tem passado, desde a década de 30, por modificações que alteraram seu papel na economia, sua estrutura e a organização do trabalho. As mudanças tecnológicas e organizacionais no

sistema financeiro brasileiro ocorrem também no contexto de mudanças políticas e econômicas no país, intensificadas a partir da década de 60.

Complementando esta análise, e identificando as origens das modificações, Ruffeil (2002, p. 90) esclarece que:

A configuração atual que o sistema financeiro nacional adquiriu se deu ao longo de um processo de transformação que se intensificou nas últimas quatro décadas, mas que pode ter seus efeitos identificados a partir do capitalismo em sua fase expansionista que caracterizou a economia brasileira, a partir dos anos 30, com a transformação do modelo de acumulação capitalista baseado no setor agrário-exportador para uma estrutura produtiva de base urbano-industrial

Já para Fortuna (1999) o sistema financeiro nacional tinha, nos anos 60, uma estrutura bastante simples, uma vez que as atividades bancárias restringiam-se à captação de depósitos e à concessão de empréstimos em volumes pouco expressivos.

Esta estrutura, por suas características, era inadequada às necessidades dos agentes financeiros de operações mais sofisticadas, como financiamentos a longo prazo, emissão de ações e contratos de *leasing*, operações estas que começaram a apresentar aumento de volume a partir do momento em que o mercado tornou-se mais complexo.

Com a reforma institucional iniciada em 1964, o sistema teve sua arquitetura redesenhada, através de leis que promoveram uma ampla reforma no setor financeiro, pois orientaram o desenvolvimento do mercado através da ampliação e diversificação da pauta de serviços financeiros, do estímulo às atitudes de poupança e do desenvolvimento do mercado de ações, especialmente do sistema de bolsa de valores.

Outras medidas adotadas foram a regulamentação das atividades dos bancos de investimentos, das sociedades de crédito imobiliário, das distribuidoras de títulos e valores mobiliários, modernização das bolsas de valores e das sociedades

corretoras, reformulação dos fundos mútuos de investimento e a criação da Comissão de Valores Mobiliário (CVM), fundamental para o desenvolvimento do mercado de ações (RUFFEIL, 2002).

Sobre o assunto, Cruz (2001, p. 56) esclarece que:

O volume de serviços prestados pelo sistema financeiro cresceu intensamente desde a Reforma Bancária de 1964, quer seja em função do volume de transações financeiras em um período de crescimento econômico, quer seja pelo aumento do espectro de serviços prestados pelos bancos que passaram a receber tributos, contribuições da previdência social, cobrar débitos diversos de pessoas físicas e jurídicas, vender seguros, administrar diferentes tipos de investimentos e linhas de crédito.

A partir deste momento, as mudanças sucederam-se num ritmo intenso. Processos de gestão foram revistos, a informatização das instituições cresceu de maneira exponencial, e as relações entre clientes e bancos, antes restritas, ganharam outra dimensão, dando início a uma nova era no segmento bancário.

Sobre esta nova era, Segnini (1998, p. 82) afirma que:

O contexto econômico caracterizado por índices inflacionários elevados, déficit público financiado através de operações financeiras com altas taxas de juros (*over night*), somado às questões apontadas, justificou os investimentos do setor financeiro em informática. Os registros rápidos e seguros passaram a ser fundamentais em termos de lucratividade.

A autora também salienta que (1998, p. 83):

Todas estas mudanças referem-se a um esforço sistemático realizado pelos bancos no sentido de ampliar a carteira de clientes em um contexto de intensa concorrência interbancária e, ao mesmo tempo, minimizar os custos de funcionamento e maximizar os índices de lucratividade.

Não se pode deixar de destacar, ainda, a forte participação do Estado, por intermédio de suas políticas econômicas e financeiras, no sentido de adequar a economia e o sistema bancário do país a essas características.

Além do Plano Real, o processo de reestruturação do nosso sistema financeiro também envolveu medidas relativas ao número de empresas (falências, fusões e incorporações, privatizações), ajustes relativos à composição dos produtos bancários e ao aparato regulatório, aumentando o poder do Banco Central no sistema (CRUZ, 2001).

Findo o processo de reestruturação, também conhecido como Reforma Bancária, o Sistema Financeiro Nacional passou a ser constituído pelos seguintes órgãos (NAHAS E MORO, 2000):

Conselho Monetário Nacional (CMN) – Órgão de cúpula do sistema financeiro nacional que tem por objetivo formular a política monetária, creditícia e cambial do País, visando seu desenvolvimento econômico e social. Sem função executiva, o CMN é um órgão exclusivamente deliberativo e normativo.

Banco Central do Brasil (BACEN) – É o agente executivo das decisões do Conselho Monetário Nacional. Chamado de “Banco dos Bancos”, cumpre o papel de banqueiro do governo, e por meio de suas ações o Estado intervém diretamente no sistema financeiro. Tem a responsabilidade de cumprir e fazer cumprir as disposições que regulam o funcionamento do sistema financeiro, bem como normas expedidas pelo CMN.

Comissão de Valores Mobiliários (CVM) – Órgão normativo e de fiscalização do mercado de títulos de renda variável não emitidos pelo sistema financeiro e pelo Tesouro Nacional. É uma entidade auxiliar, autárquica, autônoma e descentralizada, mas vinculada ao governo.

Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional – tem como principal atribuição julgar os recursos interpostos das decisões relativas à aplicação de

penalidades administrativas do Banco Central e da CVM. Foi criado pelo Decreto n.º 91.152, de 15/03/85.

As demais instituições financeiras têm como principal característica a emissão de seus próprios passivos, ou seja, captam poupança diretamente do público e aplicam esses recursos junto às empresas através de empréstimos e financiamentos. Dessas instituições são identificadas como Agentes Especiais o Banco do Brasil (BB), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Caixa Econômica Federal (CEF).

Suas principais características e atribuições são:

BB – Atua ao mesmo tempo como autoridade monetária e como banco múltiplo, mantendo certas funções de agente financeiro do Governo Federal, através da execução da política oficial de crédito rural e de outras funções não comuns aos bancos comerciais, tais como o gerenciamento da Câmara de Compensação de cheques, os pagamentos do Orçamento Geral da União e a captação de poupança rural.

BNDES – É o principal órgão de execução da política de investimentos do Governo Federal. Conta com recursos próprios e os decorrentes de empréstimos e doações de entidades nacionais e estrangeiras e organismos internacionais e os repassa aos seus agentes financeiros. É a instituição responsável pela política de investimentos de longo prazo do Governo Federal e pela gestão do processo de privatização das estatais.

CEF – Desempenha um duplo papel, além de operar como banco comercial (captando depósitos, realizando operações ativas e efetuando prestação de serviços) tem atividades específicas de agente do governo, principalmente as relacionadas à habitação popular e saneamento básico.

Dentre as demais instituições financeiras, cujas normas operacionais são definidas pelo BACEN, os bancos comerciais, por suas múltiplas funções, são considerados a

base do sistema monetário e são, sem dúvida, as mais conhecidas das instituições financeiras.

Bancos Comerciais – São classificados como instituições financeiras monetárias por terem o poder de criação de moeda escritural. Esta criação dá-se através do chamado efeito multiplicador. Se vários investidores, por exemplo, aplicam seus recursos em um banco, e nem todos eles efetuam resgates na mesma data, a instituição utiliza estes recursos para a concessão de empréstimos. Estes empréstimos e seus juros, quando pagos, são reutilizados em outros empréstimos. Esse processo continuará enquanto o banco possuir reservas suficientes e seus clientes continuarem depositando na instituição. Recebem depósitos e efetuam empréstimos de curto prazo, principalmente para capital de giro para empresas comerciais, industriais, prestadoras de serviços e para pessoas físicas.

Bancos Cooperativos – Instituídos através da Resolução n.º 2.193, de 31/08/95, do BC. São bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito e que atuam exclusivamente no Estado onde mantêm sua sede. As Cooperativas de Crédito, por sua vez, são originadas de associações de empregados de uma determinada empresa e suas operações são restritas aos cooperados.

Bancos Múltiplos – Surgiram através da Resolução n.º 1524/88, a fim de racionalizar a administração das instituições financeiras. Permitem que várias instituições possam constituir-se em uma única instituição financeira, com um único balanço, um único caixa e conseqüentemente com uma grande redução de custos. É a configuração adotada pela maioria dos bancos hoje em atividade no Brasil.

Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimentos – As famosas “financeiras” são sociedades anônimas privadas, cujo objetivo é financiar o consumo (crédito direto ao consumidor), captando recursos no mercado através da colocação de letras de câmbio (espécie de nota promissória emitida por estes tipos de empresas, com lastro em seu próprio patrimônio líquido).

Sistema Financeiro de Habitação – É o responsável pela geração das condições para a intermediação de recursos financeiros especificamente para o setor da

construção civil habitacional. Sua orientação e controle são responsabilidade da Caixa Econômica Federal.

Bancos de Desenvolvimento – Fazem parte do conjunto de instituições financeiras controladas pelos governos estaduais e destinadas ao fornecimento de crédito de médio e longo prazos às empresas localizadas nos respectivos Estados. Como já visto anteriormente, o BNDES é o principal agente do Governo Federal, enquanto as principais instituições de fomento regional são o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e o Banco da Amazônia (BASA).

Bancos de Investimentos – São entidades especializadas em operações de participação ou financiamento para suprimento de capital fixo ou de giro às empresas. Foram criados para canalizar recursos de médio e longo prazos, alongando o prazo das operações, de modo a fortalecer o processo de capitalização das empresas, através da compra de máquinas e equipamentos e da subscrição de debêntures e ações.

Sociedades Corretoras de Valores Mobiliários (SCVM) – São instituições que atuam no mercado acionário, realizando a compra, a venda e a distribuição de títulos e valores mobiliários de terceiros, através da intermediação com as bolsas de valores e de mercadorias. Títulos e valores mobiliários são papéis emitidos por instituições privadas, e que são negociados no mercado. Os mais conhecidos são as ações, as debêntures e as notas promissórias comerciais, também conhecidas como *commercial papers*.

Sociedades Distribuidoras de Títulos de Valores Mobiliários (DTVM) – Suas atividades têm uma faixa operacional mais restrita do que a das corretoras, já que elas não têm acesso às bolsas de valores e/ou de mercadorias. Basicamente emitem títulos e valores mobiliários para revenda e realizam operações no mercado aberto.

Sociedades de Arrendamento Mercantil (*Leasing*) – As operações de *leasing* desenvolveram-se a partir do momento em que se reconheceu que o lucro de uma atividade produtiva pode advir da simples utilização do equipamento e não de sua

propriedade. Estas operações foram regulamentadas pelo CMN através da Lei n.º 6.099, de setembro de 1974 e da Resolução n.º 351, de 1975.

Associações de Poupança e Empréstimo (APE) – São sociedades civis, restritas a certas regiões, sendo de propriedade comum de seus associados. Suas operações ativas e passivas são fundamentalmente semelhantes às sociedades de crédito imobiliário.

Sociedades de Crédito Imobiliário (SCI) – Criadas pela Lei n.º 4.380/64, fazem parte do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), cuja função é financiar o mercado imobiliário, utilizando a caderneta de poupança como instrumento de captação. Foram criadas para serem voltadas para as camadas da população de maior renda, em contraponto com as Caixas Econômicas, que visam ao público de baixa renda.

Investidores Institucionais – São os fundos mútuos de investimento, as entidades fechadas de previdência privada e as fundações e seguradoras.

Fundos Mútuos de Investimento – São constituídos sob a forma de condomínio e representam a reunião de recursos de poupança, destinados à aplicação em carteira diversificada de títulos e valores mobiliários, com o objetivo de propiciar aos seus condôminos valorização de cotas, a um custo global mais baixo, ao mesmo tempo em que tais recursos se constituem em fonte para investimento em capital permanente das empresas.

Entidades Fechadas de Previdência Privada – São instituições restritas a um grupo de trabalhadores, mantidas através da contribuição periódica dos seus associados e de sua mantenedora (empresa que patrocina o plano), com o objetivo de valorização de seu patrimônio. Por força da Lei n.º 6.435, de julho de 1977, aplicam parte de suas reservas técnicas no mercado acionário.

Seguradoras – São instituições financeiras que emitem, como ativo, apólices de seguros, o que lhes permite oferecer determinadas indenizações, caso se produza um evento (chamado sinistro) para o qual o seguro foi contratado.

Companhias Hipotecárias – Surgidas com a Resolução n.º 22.122 do BC, tem por objeto a concessão de financiamentos destinados à produção, reforma ou comercialização de imóveis residenciais ou comerciais e lotes urbanos, bem como a compra, venda e refinanciamento de créditos hipotecários próprios ou de terceiros. Também podem administrar fundos de investimento imobiliário, sob autorização da CVM.

Agências de Fomento – Regulamentadas pela Medida Provisória 1.514, são uma alternativa para o saneamento dos bancos estaduais. Suas funções básicas são obter recursos do orçamento da União, Estados e Municípios e captar linhas de crédito de longo prazo de instituições de desenvolvimento, para repasse às empresas para financiamento de capital fixo e de giro.

Secretaria de Previdência Complementar (SPC) – É um órgão executivo do Ministério da Previdência e Assistência Social, responsável pelo controle e fiscalização dos planos e benefícios e das atividades das entidades de previdência privada fechada (EPPF).

Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) - Órgão responsável pelo controle e fiscalização do mercado de seguros, previdência privada aberta e capitalização. É uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, criada pelo Decreto-lei n.º 73/66.

Bolsa de Valores – São associações civis, sem fins lucrativos que têm como objetivo principal manter local adequado ao encontro de seus membros e a realização entre eles de transações de compra e venda de títulos e valores mobiliários em mercado livre e aberto, organizado e fiscalizado por seus membros e pelas autoridades monetárias.

Todas estas instituições financeiras, à sua maneira, permitem que um agente econômico (detentor de poupança) seja colocado em contato com outro (usuário de capital), atingindo o pressuposto básico do sistema financeiro, que seria realizar a intermediação entre estas partes.

Nada obstante a natureza comum de suas atividades, pode-se perceber, pelas próprias características de cada tipo de instituição, que a reestruturação produtiva levou a um alto grau de especialização, uma vez que as organizações estão desenvolvendo estruturas voltadas ao atendimento e realização de serviços bastante específicos.

Tais serviços, por sua vez, também sofreram mudanças com o processo de reestruturação, pois, se antes as instituições realizavam poucos tipos de transações, atualmente a variedade de tipos de produtos e serviços oferecidos aos clientes é bem significativa, o que leva a uma alteração na forma como se realiza o trabalho bancário.

Este trabalho, para Segnini (1998), passou a ser dividido em administrativo (departamentos) e operacional (agências). No primeiro, ficaram as funções técnicas e a formulação de políticas e normas operacionais, que deverão ser cumpridas pelo segundo.

As agências passam a ser o local de venda dos produtos, de acordo com a padronização dos procedimentos e rotinas e das metas a serem cumpridas, ou seja, nada obstante a reestruturação, permanece bastante arraigada a noção da prescrição externa do trabalho, na qual os empregados desenvolvem suas atividades com base em normas desenvolvidas pelos departamentos administrativos.

A autora salienta que os funcionários que trabalham nas agências a elas se referem como “chão da fábrica”, em uma clara analogia com a produção industrial, uma vez que esta terminologia é freqüentemente utilizada para designar o local, nas indústrias, onde são realizadas as atividades de cunho essencialmente operacional e onde se concentram a maioria dos trabalhadores deste tipo de atividade econômica.

Esta dicotomia entre a lógica industrial e a de serviços será vista no próximo capítulo, no qual se faz uma análise das principais características do setor de serviços, discute-se o surgimento do conceito de “produção industrial de serviço” e

faz-se uma retrospectiva das mutações dos modelos de produção que culminam no chamado “modelo da competência”.

3 SERVIÇOS, PROCESSOS DE TRABALHO E COMPETÊNCIAS: UMA CONVERGÊNCIA EM CONSTRUÇÃO

Se há, então, uma proximidade entre as atividades típicas do setor de serviços e aquelas inerentes à atividade industrial, faz-se necessário entender de que forma se dá tal relação.

3.1 SERVIÇOS: UMA ANÁLISE INICIAL

Muitas são as análises efetuadas sobre a produção, avaliação e gestão do setor de serviços, bem como suas relações com os diversos aspectos organizacionais. Se as abordagens tradicionais buscavam classificar os serviços por meio de critérios (intangibilidade, variabilidade, perecibilidade), nos últimos anos busca-se discutir o “valor” que um determinado serviço tem para aquele que o utiliza. Para definições mais aprofundadas sobre serviços, ver Castells (2001), Clark (2002), Correa & Ganesi (1994), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Gadrey (1999), Melo (1998), Salerno (2001) e Zarifian (1999b).

Nota-se, também, que o setor de serviços ganha cada vez mais importância na sociedade, quer seja pelo peso no produto interno bruto, quer seja pelo declínio do emprego no setor industrial em contraponto ao aumento do mesmo no setor de serviços, dentre outros fatores (ANTUNES, 2002).

Esta idéia já era defendida por Melo (1998, p. 669), que afirmava:

A relevância do setor serviços pode ser evidenciada a partir de múltiplas questões, entre as quais o seu crescente peso nas transações de comércio internacional e o fato de as empresas dos setores financeiro e de comunicações se terem constituído num dos espaços privilegiados para a propagação dos efeitos da revolução microeletrônica, quer como iniciadoras/usuárias, quer como administradoras de sistemas tecnológicos complexos.

Já Castells (2001) defende a não existência de um setor de serviços, mas sim de uma série de atividades que aumentaram em diversidade ou especialização com a evolução da sociedade, e que serviços (especialmente os pessoais e sociais) são, de fato, uma maneira de absorver o excedente de mão-de-obra gerado pelo aumento da produtividade na agricultura e indústria.

Nesse novo cenário ganha destaque a ênfase na dimensão da qualidade, ou do valor percebido pelo cliente, o que gera a necessidade de entender o ponto de vista deste cliente, uma vez que o mesmo é parte fundamental do processo de prestação do serviço (CORREA; GIANESI, 1994).

Considerando tal processo, Zarifian (1999a, p. 9) afirma que a produção de um serviço pode ser entendida como a transformação das “condições de existência de um indivíduo ou de um grupo”. Para que isso ocorra, contudo, o serviço deverá agir sobre as “condições de uso ou sobre as condições de vida do destinatário (um cliente, um usuário), de modo a satisfazer as necessidades deste último”. Para este autor, o setor industrial realiza esta transformação de forma indireta, ou seja, através dos bens que oferece, a partir do momento em que estes bens têm algum tipo de utilidade para o seu consumidor. Por outro lado, o setor de serviços estabelece uma relação mais direta com o processo de transformação, tendo em vista que é o próprio “serviço” que a realiza. Como exemplo, são citados os serviços de saúde, responsáveis pela transformação das condições de saúde da população.

3.1.1 A “Produção Industrial de Serviço”

Zarifian (1999a), contudo, defende, a existência de uma mutação nos sistemas produtivos, caracterizada pelo conceito da chamada “produção industrial de serviço”, que seria caracterizada por uma produção que incorpora, em suas tecnologias, em sua organização social e em seus objetivos de eficiência, princípios semelhantes àqueles utilizados pelas indústrias, devidamente adaptados à produção de serviço.

Para o autor, o modelo de “produção industrial de serviço” seria uma forma de combinação entre duas lógicas distintas, de origens diferentes, e que, justamente

por suas características intrínsecas, não podem facilmente ser conjugadas num mesmo modelo: o fordismo (ou neo-fordismo) e a lógica de serviço.

A primeira, fruto da atividade industrial, vem enfrentando várias tentativas de transformação, através de debates que avaliam se realmente houve o surgimento de novos modelos produtivos (como o toyotismo), ou se os princípios básicos estabelecidos por Ford permanecem em uso, não obstante as transformações ocorridas nas indústrias durante o passar dos tempos, dando origem ao termo neo-fordismo.

A segunda, por sua vez, parte do princípio que “o serviço não é somente o ponto no qual desemboca a produção. É também seu ponto de partida, o que justifica sua existência e o ponto a partir do qual se pode avaliar o desempenho (performance) de uma empresa” (ZARIFIAN, 1999a, p. 10).

Para o autor, esta noção de serviço, que surgiu inicialmente no serviço público, desenvolveu-se em direção à iniciativa privada a partir do momento em que as empresas passaram a perceber a importância do papel do serviço, enquanto item fundamental para a satisfação de seus clientes. Dessa forma, ele conclui que a “produção industrial de serviço” constitui-se de três grandes universos:

- O universo da concepção de novas tecnologias e de novos produtos e serviços
- O universo dos grandes sistemas técnicos que asseguram a produção material destes produtos ou serviços (as fábricas na indústria e as unidades técnicas nos serviços)
- O universo da relação direta com os clientes ou usuários, que permite estruturar o contato com os mesmos, através das lojas comerciais ou redes de atendimento.

Nesta perspectiva, se o êxito nas empresas industriais deriva da sua capacidade de interpretar e satisfazer as necessidades de seus clientes através de seus produtos, as empresas de serviço devem seguir a mesma lógica, desenvolvendo novas tecnologias e formas de contato com seus clientes, visando a sua satisfação.

Considerando esta perspectiva, Zarifian (1999a) defende o chamado “modelo da competência”, que implica na substituição da crença de que o “cliente sempre tem razão”, por uma relação baseada em “negociação, reciprocidade e acordo”, uma vez que se reconhece o cliente como um ser social com quem é perfeitamente legítimo discutir e negociar.

Este reconhecimento, contudo, traz como consequência a necessidade de uma mão-de-obra qualificada e preparada para cumprir as etapas propostas pelo modelo, ou seja, uma mão-de-obra que não fique restrita ao cumprimento de prescrições de trabalho elaboradas pela organização, mas que tenha capacidade de interagir socialmente com os seus clientes, num contraponto às lógicas tradicionais de produção industrial, como o fordismo e suas decorrências, que defendiam a prescrição externa como forma de obter maior produtividade. Isso implica numa mudança nos processos de trabalho.

Entretanto, pode-se observar que as mudanças ocorridas no sistema financeiro levaram a um alto grau de especialização, com o surgimento de diversos tipos de instituições, cada qual com um foco determinado, e atuando na prestação de serviços específicos aos seus objetivos, onde coexistem, de forma dicotômica, a necessidade de produtividade (lógica industrial) e a necessidade de personalização (lógica de serviços).

O que se vê, então, é que a prestação de serviços ganha uma escala dita “industrial”, uma vez que a convergência entre a “venda” de um produto e a “prestação” de um serviço é cada vez maior, levando à necessidade de avaliação da forma como este serviço é prestado, com o intuito de melhor compreender o processo de reestruturação do setor financeiro.

Corroborando esta afirmativa, Segnini (1998, p. 99) afirma que os “serviços que os bancos passaram a prestar caracterizam-se pelo atendimento personalizado, diferenciado de acordo com as necessidades e exigências de clientes que provavelmente não mais precisam ir à agência bancária, porque cada vez mais realizam as operações por meio de sistemas informatizados integrados”.

Por outro lado, a autora (1998, p. 99) afirma que:

As novas formas de gestão do trabalho compatibilizam a heterogeneidade das condições de inserção da força de trabalho, caracterizada tanto pela qualificação e estabilidade (trabalho em tempo integral) como pela divisão da tarefa e submissão do trabalho a tempos impostos (trabalho em tempo parcial) por formas diferenciadas de exclusão (demissões, incentivo à aposentadoria) ou de “inclusão perversa” (terceirização, subcontratação) .

Esta afirmativa demonstra, de forma bastante clara, a superposição dos critérios industrial e de serviços, pois ao mesmo tempo em que os bancários precisam oferecer atendimento personalizado (serviço), estão sujeitos a critérios industriais de trabalho (prescrição do trabalho, divisão da tarefa e tempos impostos).

Percebe-se, então, que o aumento no volume de serviços prestados foi acompanhado por uma lógica de prestação de serviços baseada em normas e procedimentos padronizados, visto que a necessidade de otimização dos processos tornou-se uma constante dentro da atividade bancária. Esta situação pode levar a um desgaste excessivo das pessoas envolvidas na atividade bancária, como bem salienta Ruffiel (2002, p. 102), ao afirmar que:

Estas mudanças levam à precarização do trabalho e das condições de trabalho dos que prestam serviços terceirizados (telefonema, microfilmagem, serviços de transporte de malotes, vigilância e limpeza), dos estagiários contratados em massa como mão-de-obra barata, assim como dos próprios bancários, que passam a ser exigidos por ritmos de trabalho cada vez mais acelerados, nível de produtividade elevado e padrões de excelência cada vez mais exigentes, tendo seus direitos e garantias sociais ameaçados.

Diante do exposto, é preciso que seja analisado qual o perfil que o profissional bancário deve possuir dentro deste novo contexto. Surge então, como alternativa, o “modelo da competência”, que será analisado a seguir, através da discussão dos modelos e processos de trabalho, sua evolução e a nova lógica de produção industrial e de serviços.

3.2 PROCESSOS DE TRABALHO: DA ESCOLA CLÁSSICA AOS GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS

Para um melhor entendimento do chamado “modelo da competência”, faz-se necessário acompanhar a evolução dos processos de trabalho ao longo do tempo. Dessa forma, pretende-se compreender melhor as metamorfoses nas formas de organização do trabalho, em um contexto que considera o trabalho como um processo histórico e social.

Segundo Segnini (1998), a trajetória histórica das mudanças sociais e tecnológicas dos processos de trabalho tem início com a Revolução Industrial, no século XVIII, quando não apenas houve uma evolução da tecnologia aplicada à produção (uso do ferro como matéria-prima e surgimento das máquinas a vapor) mas também o surgimento de classes sociais antagônicas (burguesia e proletariado).

Se antes havia artesãos, “senhores” da própria habilidade, e que dela dependiam, basicamente, para o desenvolvimento de suas atividades profissionais, com o surgimento da Revolução, estes artesãos foram transformados em trabalhadores, sujeitos às formas capitalistas de produção, através da introdução de uma nova base técnica e de relações de trabalho assalariado.

Esta realidade fez com que os trabalhadores abandonassem suas atividades próprias, devido ao crescimento do chamado capitalismo liberal advindo da Revolução. Braverman (1977, p. 55) afirma que o “trabalhador fez o contrato de trabalho porque as condições sociais não lhe dão outra alternativa para ganhar a vida”.

Com o advento da Segunda Revolução Industrial (energia elétrica e de petróleo, aço como matéria-prima, desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação), novas mudanças sociais foram impostas, com o surgimento de uma nova lógica capitalista: o monopólio.

Segundo Tragtenberg (*apud* SEGNINI, 1998, p. 47), a “transição do capitalismo liberal para o monopólio, a transformação da empresa patrimonial em burocrática, a

substituição da energia a vapor pela eletricidade, implica em uma resposta intelectual: F. W. Taylor”

O modelo taylorista busca definir uma ciência do trabalho, num contraponto à remuneração por tarefa. Esta ciência é baseada em procedimentos e operações que na maioria das vezes são desconhecidas até pelos próprios gerentes das empresas, levando a uma situação na qual os mecanismos de controle propostos não conseguem acompanhar a forma efetiva pela qual o trabalho é realizado, ou ainda a interação existente entre o homem e a máquina (WOMACK, 1992).

Taylor (1960, p. 15) defende que “o indivíduo atinge sua maior prosperidade, isoladamente, quando alcança o mais alto grau de eficiência”. Afirma, ainda, que a formação e o aperfeiçoamento das pessoas da empresa são fundamentais, tendo como objetivo permitir aos homens executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência as diversas atividades, observadas as suas aptidões naturais para tanto.

Assim, verifica-se uma redução das habilidades do trabalhador, visto que ele deve sempre realizar suas atividades com base no modelo estabelecido pelos métodos científicos propostos. Sobre este assunto, o próprio Taylor (1960, p. 25) prescreve que:

A notável economia de tempo e o conseqüente acréscimo de rendimento, possíveis de obter pela eliminação de movimentos desnecessários e substituição de movimentos lentos e ineficientes por movimentos rápidos em todos os ofícios, só poderão ser apreciados de modo completo depois que forem completamente observadas as vantagens que decorrem de um perfeito estudo do tempo e movimento, feito por pessoa competente.

Uma outra estrutura defendida por Taylor é a divisão do trabalho, partindo do pressuposto que os trabalhadores não possuem condições de entender a dinâmica da ciência da própria ação, o que cabe aos gerentes e supervisores, negando ao operário qualquer grau de autonomia sobre sua atividade.

Outro expoente desta época é Henri Fayol, engenheiro partidário da mesma percepção de Taylor. Segundo ele, a especialização das funções e a separação dos poderes são condições básicas ao bom desenvolvimento das atividades produtivas.

Para ele, “a divisão do trabalho permite reduzir o número de objetivos sob os quais devem ser aplicados a atenção e o esforço” (FAYOL, 1960, p. 40).

Ainda dentro desta perspectiva, surgiram os processos de produção em massa, que tiveram em Henry Ford um de seus principais incentivadores. As pesquisas de Ford levaram ao surgimento das primeiras linhas de montagem e a produção em massa disseminou-se pelos Estados Unidos e pela Europa. Ele desenvolveu e aperfeiçoou o conceito de peças intercambiáveis, fazendo com que seus operários, que anteriormente eram responsáveis por diversas etapas do processo produtivo, passassem a ser extremamente especializados em uma determinada tarefa (FORD, 1954).

Esta configuração fez com que os trabalhadores perdessem, na sua maioria, a capacidade de desenvolvimento de novas habilidades, já que os processos padronizados não requeriam nenhum tipo de treinamento especial, bastando poucos minutos para que um operário estivesse apto a desempenhar suas funções (WOMACK, 1992).

Em resumo, há uma clara divisão entre a concepção e a execução das tarefas, o que implicou numa redefinição das relações entre operários e gerências. Os operários (pelas considerações de Taylor, Fayol e Ford) não mais podiam produzir segundo seus critérios, e passaram a aceitar as normas impostas, tendo em troca uma remuneração maior, ou seja, os operários renunciavam ao seu poder de organização em troca de uma garantia salarial. É a gênese do *homo economicus*.

A partir de 1920, são realizadas as pesquisas de Mayo, que originaram a Abordagem das Relações Humanas. Para Motta (1999), as causas gerais que levaram ao surgimento desta abordagem foram, num primeiro momento, o desenvolvimento das ciências comportamentais, assim como as modificações no sistema de equilíbrio entre empregados e empregadores e as condições históricas da época.

Busca-se um novo conceito, em contraponto à relação produção x remuneração então vigente, muito embora o objetivo final continuasse sendo o aumento da

produtividade através da oferta de melhores condições de trabalho (iluminação, local e jornada de trabalho, sistema de pagamento e intervalos) e da consideração das atitudes e sentimentos dos operários em relação aos processos de trabalho.

As experiências conduzidas pela equipe de Mayo resultaram em várias conclusões. Além da organização formal (com sua estrutura de autoridade, áreas funcionais especializadas, esquemas de cargos e salários, definição de objetivos e metas, imposição de regras e normas), existiria uma organização informal que surge da interação das pessoas, que encontram na organização formal um elemento de opressão, autoritarismo, perda de liberdade e restrições ao comportamento individual (MENDES, 2001).

Apesar de representar um primeiro passo em direção a novos processos de trabalho, ainda perdurava o modelo tecnicista das últimas décadas, embora com algumas novas contribuições no sentido de tratar as pessoas, suas motivações e seu comportamento como elementos fundamentais para as organizações.

Com o surgimento, a partir de 1950, da Teoria de Sistemas, as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos, em constante interação com o ambiente que o cerca. Dentro dessa perspectiva, alguns teóricos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock, Londres, propuseram uma nova abordagem das organizações.

Segundo eles, as organizações possuem dois subsistemas: o técnico e o social, que em conjunto formam o sistema sóciotécnico. Eles se acham em uma interação mútua e recíproca e cada um determina o outro, até certo ponto, ou seja, a natureza da tarefa influencia, mas não determina, a natureza da organização das pessoas. Da mesma maneira as características psicossociais das pessoas influenciam, mas não determinam a forma pela qual um trabalho específico será executado. O subsistema técnico é composto pelas exigências da tarefa, pelo ambiente físico, pelas máquinas e equipamentos. Já o subsistema social representa as pessoas, suas relações sociais, habilidades e capacidades, necessidades e aspirações.

Nessa abordagem, um sistema de produção deve ser definido considerando as características fundamentais do sistema técnico, traduzindo isto em tarefas e empregos que considerem as necessidades e características fundamentais dos seres humanos. Há um resgate da participação das pessoas na organização do trabalho, já que o desempenho das tarefas está diretamente relacionado com as capacidades e habilidades destas na execução dos serviços.

Surge, então, o conceito de grupos semi-autônomos, onde “o arranjo do trabalho é definido com a participação de seus próprios membros, permitindo o aprendizado de todas as tarefas e a rotação das funções, e facilitando uma interação cooperativa” (BIAZZI, 1994, p. 34).

Dessa forma, a abordagem sóciotécnica permite uma maior autonomia das pessoas, que passam a ver o seu conhecimento e suas habilidades como partes integrantes e fundamentais para a realização dos trabalhos, diferente do paradigma taylorista-fordista. As pessoas deixam de ser tratadas como meros fatores de produção, possuindo voz ativa na definição dos processos de trabalho.

Com a evolução da Teoria de Sistemas, o conceito de grupos semi-autônomos ganha força, tendo na experiência sueca de Kalmar um de seus casos mais representativos.

Na fábrica de Kalmar, as linhas eram estruturadas em módulos, permitindo a produção de vários modelos diferentes, sendo operadas pelos grupos semi-autônomos, que eram responsáveis por uma série de tarefas específicas de montagem, constituindo uma mini-linha. Esta configuração era bastante diferente das linhas tradicionais, caracterizadas por operações repetitivas e más condições de trabalho. Nesta perspectiva, em comparação ao modelo clássico, há uma “utilização crescente do trabalhador como um recurso inteligente em detrimento do período anterior, onde o aspecto mais importante era o aproveitamento da força física” (MARX, 1992, p. 38).

Os grupos semi-autônomos são caracterizados pelo planejamento da atividade de uma forma não externa ao executante. Dados os objetivos, que inclusive podem ser

negociados, e as condições para seu atingimento, as pessoas do grupo podem organizar-se da maneira que considerarem melhor. Dessa forma, o trabalho deixa de ser prescrito ao operário, embora haja uma maior ênfase nos objetivos e metas a serem cumpridos (MARX, 1998).

As modificações, que dão ênfase no trabalho em grupo, oferecem maior autonomia aos trabalhadores, em conjunto com a utilização de novas tecnologias de informática e automação, rompendo o paradigma fordista-taylorista de produção e levando ao surgimento de novos modelos de organização.

O próprio processo de informatização traz uma integração técnica e organizacional dos sistemas de produção. Máquinas especializadas tornam-se polivalentes, surgem células de produção e linhas de fluxo contínuo, bem como a interconexão dessas linhas em redes. Não há mais postos de trabalho ordenados, mas sim uma confluência de atividades que exigem coordenação e supervisão de todo o sistema de produção. Os funcionários necessitam de maior qualificação profissional e exigem uma contrapartida pelo reconhecimento profissional (ZARIFIAN, 1990).

Esta necessidade de maior qualificação faz com que as empresas comecem a perceber que somente o investimento em equipamentos e em novas tecnologias de produção não é suficiente.

Drucker (1998, p. 59) enfatiza que a “primeira coisa que aprendemos – e foi um grande choque – foi que o capital não pode substituir as pessoas, nos trabalhos com conhecimentos e serviços. E também que as novas tecnologias, por si sós, não geram uma maior produtividade nesses trabalhos, na produção e movimentação das coisas”.

Analisando a questão, Heloani (1994) salienta que embora a tecnologia possa até permitir a redução do nível de emprego, ela não supera a dependência do capital em relação ao trabalho “vivo”, mas apenas desloca-a para outras profissões. Com isso a adesão de trabalhadores aos programas de elevação de produtividade passa a ser uma questão fundamental e, para obtê-la, são criadas novas formas de gestão da produção.

Dessa maneira, se no modelo taylorista o trabalhador praticamente não precisava lidar com modificações no posto de trabalho ou na estrutura da empresa, na chamada Era da Informação, a política do pleno emprego estável e seguro vem sendo substituída pelo conceito do emprego por habilidades, conhecimento, o que resulta em tarefas mais complexas e freqüentes mudanças na estrutura de como elas são realizadas (DRUCKER, 1998).

Segundo Zarifian (2001, p. 22), a avaliação dos trabalhadores estaria deixando de ser feita considerando exclusivamente suas “habilidades corporais” (destreza, rapidez) e passando a considerar o seu “entendimento do processo de trabalho”. Constata-se, para o autor, um “passar da solicitação do corpo à solicitação do cérebro”, muito embora as práticas atuais, nas quais perdura o modelo fordista/taylorista, ainda demonstrem um distanciamento desta proposição.

O autor afirma ainda que “o entendimento dos problemas de desempenho (qualidade, variedade, prazos...) e a capacidade de iniciativa local passaram a ser vistos como qualidades que os assalariados iriam precisar demonstrar, em ruptura com os procedimentos tayloristas que essas mesmas gerências tinham desenvolvido e mantido em muitos anos” (ZARIFIAN, 2001, p. 22).

Com base nesta afirmativa, o autor propõe uma análise histórica das mutações sofridas pelos processos de trabalho, que culmina no que ele considera como as três características do trabalho industrial assalariado, e que, embora constituintes do modelo clássico, contribuem, ainda que de forma indireta, para a sua própria desestabilização.

A primeira característica diz respeito à separação entre trabalho e trabalhador, sendo o primeiro entendido como “um conjunto de operações elementares de transformação da matéria que se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas”, e o segundo como “um conjunto de capacidades que são compradas no mercado de trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações”. Dessa forma, há uma distância entre os dois objetivos, que só podem

ser reunidos no “posto de trabalho”, uma vez que o trabalhador é um mero “portador de capacidades”.

A segunda, por sua vez, discute a predominância do fluxo e da produtividade. O fluxo é definido como o “critério central da produção industrial”, medido pelo “incremento da quantidade de produto saído da fábrica em determinado período de tempo” e considerado pelos capitalistas como fonte da “baixa de custos e uma alta de seus lucros”, o que implica em uma “aceleração da velocidade de execução de operações” (para o trabalho) e um “trabalhar rápido, cada vez mais rápido” (para o trabalhador). Já a produtividade, nesta ótica, nada mais é do que a “organização da velocidade do trabalho, e do fluxo de produção que dela resulta, que diminui o tempo de trabalho contido em cada unidade de mercadoria”.

A última característica é a necessidade de co-presença, pela qual a existência de uma seqüência de operações e de um fluxo de produção levam a necessidade da co-presença, que “se revela nos reagrupamentos espaciais, com a constituição de grandes concentrações industriais e nos horários coletivos”, o que transforma não apenas as condições de trabalho mas também o próprio modo de vida dos trabalhadores.

O que se discute, a partir da definição destas características, é a sua permanência ou não como indicadores-base para a avaliação das organizações, já que, como visto anteriormente, há uma constante evolução nas formas como se dão os processos de trabalho, e, caso tal evolução seja mantida, quais serão os novos parâmetros para análise e avaliação destes processos.

Para Zarifian (2001), uma nova mutação pode ser vista a partir da definição de três conceitos básicos: evento, comunicação e serviço.

Evento, para o autor, é “alguma coisa que sobrevem de maneira parcialmente imprevista, não programada, mas de importância para o sucesso da atividade produtiva”, que faz parte da vida normal de uma organização e que, através dele, o trabalhador se reposiciona durante a sua atividade, uma vez que o “indivíduo deve

confrontar o evento, deve resolver os problemas que revela ou que gera” (ZARIFIAN, 2001. p. 41).

A relação entre o trabalhador e o evento dá-se em três etapas distintas: o antes, o durante e o depois, ou seja, o indivíduo pode perceber os indícios de um evento, participar ativamente quando de sua ocorrência e posteriormente analisar o mesmo, para compreendê-lo e daí obter novos conhecimentos, num ciclo dinâmico de aprendizagem. Dessa forma, o evento, por si só, significa que “a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho”, ou seja, “o trabalho é a ação competente do indivíduo diante de uma situação de evento” (ZARIFIAN, 2001. p. 42)

A comunicação, por sua vez, surge como elemento “fundamental para melhorar o desempenho das organizações”, num contraponto à lógica tradicional da divisão do trabalho e da separação entre tarefas e responsabilidades. Dessa forma, o autor define comunicação como a construção de “um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto” (ZARIFIAN, 2001, p. 45). Para ele, o processo de comunicação consiste, então, em quatro etapas distintas:

1. O entendimento dos problemas e obrigações dos outros, sua interdependência, complementaridade e solidariedade das ações.
2. O entendimento de si mesmo e avaliação de sua ação sobre os outros.
3. A definição de um acordo sobre as implicações e objetivos destas ações, aceito e assumido em conjunto.
4. O compartilhamento de normas que permitam a todos o acesso às informações e aos seus benefícios.

O conceito de comunicação, por conseqüência, relaciona-se ao de eventos, uma vez que é justamente quando da ocorrência destes que as necessidades de comunicação são mais acentuadas, de forma a permitir o confronto positivo de idéias, que permita a busca de soluções compartilhadas, bem como facilitar a coordenação necessária à aplicação destas soluções.

Finalizando, o autor desenvolve o conceito de “serviço”, enquanto uma “modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço (o cliente, no setor privado; o usuário, no setor público)”.

Esta definição de “serviço” (no singular) contrapõe-se à tradicional classificação das atividades econômicas nos setores primário, secundário e terciário, conforme visto anteriormente, ou seja, o “conceito de serviço concerne ao trabalho moderno, qualquer que seja o setor de atividade” (ZARIFIAN, 2001, p. 48).

A utilização dos três novos conceitos propostos pressupõe, então, uma alteração na forma como o trabalho deva ser realizado nas organizações, numa lógica bastante diversa daquela oriunda do modelo industrial clássico. Para Zarifian (2001, p. 58), o “trabalhar torna-se simultaneamente:

- a aplicação concreta de uma competência individual, possuída e desenvolvida como propriedade particular por uma pessoa;
- a inserção em processos de socialização que permitem inclusões sociais e profissionais;
- a colocação de um conjunto de competências individuais em comunicação e em situação de colaboração conjunta, em uma atividade cooperativa que se revela cada vez menos pressionada pela unicidade teatral de local, de tempo e de ação que o industrialismo havia imposto, mas que presume a redefinição de novos parâmetros para o reconhecimento do profissionalismo dos assalariados”.

Esta nova lógica leva ao desenvolvimento do “modelo da competência”. É um tema relativamente novo, cuja aplicação ainda é pequena, devido às grandes dificuldades no rompimento do paradigma clássico. Diante do exposto, a própria definição de competência abrange, necessariamente, várias dimensões e formulações distintas, de modo a permitir um entendimento mais amplo da questão.

3.3 O “MODELO DA COMPETÊNCIA”: POR UMA NOVA LÓGICA

Zarifian constrói três propostas de definição, cada qual enfatizando algumas óticas sobre o conceito de competência. São elas:

A competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (ZARIFIAN, 2001, p. 72).

A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade (ZARIFIAN, 2001, p. 74).

Na primeira definição, na medida que o indivíduo toma iniciativas e assume responsabilidades, nota-se um contraponto com o modelo taylorista, no qual a prescrição externa do trabalho e a supervisão funcional cerrada inibiam os indivíduos a manifestações do tipo proposto na definição. Pelo contrário, esperava-se apenas que os trabalhadores fizessem exatamente aquilo que lhes era indicado.

Já o entendimento prático, proposto na segunda definição, e a sua conseqüente acumulação e transformação de conhecimentos também vai de encontro à lógica tradicional, de tarefas simplificadas, para as quais as habilidades individuais dos trabalhadores, adquiridas e desenvolvidas durante sua vida profissional, eram desprezadas.

A terceira definição, por sua vez, traz destacada a ação social necessária ao desenvolvimento da competência, enquanto capacidade de coordenação de diversos indivíduos em torno de objetivos comuns, bem como a assunção de responsabilidade compartilhada com os demais atores envolvidos no processo.

Fleury e Fleury (2001, p. 21), por sua vez, definem competência como “...um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para melhor expressar este conceito, os autores buscam definir as competências do profissional, como se segue:

- Saber agir = saber o que e por que faz; saber julgar, escolher, decidir.
- Saber mobilizar = saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
- Saber comunicar = compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
- Saber aprender = trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
- Saber comprometer-se = saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
- Saber assumir responsabilidades = ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
- Ter visão estratégica = conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades alternativas.

Da mesma forma, além das competências do indivíduo, Zarifian (2001) e Fleury e Fleury (2001) desenvolvem a noção de que as organizações são um “portfólio de competências”, diferenciadas da seguinte forma: competências sobre processos, competências técnicas, competências sobre a organização, competências de serviços e competências sociais.

Buscando categorizar estas competências, e suas relações com os indivíduos, os autores as classificam em três grandes blocos: competências de negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais. As competências de negócio estão relacionadas com os objetivos gerais da empresa, enquanto as

competências técnico-profissionais são específicas a uma determinada atividade. Já as competências sociais são aquelas relacionadas à interação com as pessoas.

Resgatando a relação entre competências e aprendizagem, Fleury e Fleury (2001, p. 26) defendem que o desenvolvimento das competências passa pelo caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo, para a aprendizagem na organização. Para estes autores, é possível compreender, através de processos cognitivos, o que ocorre no ambiente da organização, o que leva ao desenvolvimento de rotinas e procedimentos para lidar com os problemas internos e externos.

A construção deste processo é feita em três etapas. A primeira é a aquisição e o desenvolvimento dos conhecimentos. A segunda, sua disseminação. A última, a construção da memória, que permite a manutenção do conhecimento gerado e sua utilização pela organização, bem como a elaboração de suas competências.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a criação de conhecimento gera inovação contínua, que por sua vez gera vantagem competitiva. Para estes autores, o sucesso das empresas japonesas, por exemplo, se deve a suas habilidades técnicas na “criação do conhecimento organizacional”. Sob esse aspecto, a aprendizagem contínua e, por consequência, o desenvolvimento de competências, torna-se uma condição *sine qua non* para o sucesso das organizações.

Dessa forma, vê-se uma possível mudança nos modelos de gestão tradicionais. As empresas, a partir de agora, precisam identificar e desenvolver suas competências e as competências de seus colaboradores. A manutenção das estruturas clássicas não mais será suficiente para fazer frente a esta nova realidade.

A mudança nos papéis do trabalho exige, então, que as empresas proporcionem condições para o desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados, visando um alto desempenho organizacional e garantindo o valor econômico do conhecimento gerado pela empresa (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Nesta perspectiva, a “produção industrial de serviço” e o “modelo da competência” constituem-se em pilares para a análise do processo de reestruturação produtiva nas

empresas do setor financeiro, bem como de seus reflexos sociais, tendo em vista que:

- Em função da manutenção, na maioria das empresas, de modelos clássicos de processos de trabalho, bem como da apropriação, pelas empresas de serviços, de critérios tipicamente industriais de avaliação de desempenho e produtividade, faz-se necessária uma análise do uso destes novos modelos e das alterações nos processos de trabalho advindas dos mesmos.
- A noção de competência desenvolvida pelos autores citados, aqui resumida como um conjunto de habilidades técnicas e pessoais essenciais ao exercício do trabalho, também merece investigação, uma vez que, se a lógica da produtividade permanece vigente no contexto empresarial moderno, é preciso identificar o que as empresas e os trabalhadores entendem por competência, bem como de que forma se desenvolvem tais competências, e ainda se esse desenvolvimento se aproxima dos conceitos estabelecidos no marco teórico pesquisado.

Com base no referencial teórico apresentado, e considerando os objetivos da pesquisa e os principais tópicos a serem analisados, estabeleceu-se uma metodologia, a seguir detalhada, visando a obtenção de informações que permitissem atingir os objetivos traçados e responder ao problema proposto.

4 METODOLOGIA

4.1 ESCOLHA E CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Como o objetivo principal do presente trabalho foi analisar os reflexos do processo de reestruturação produtiva em uma determinada organização, optou-se pela utilização da técnica do estudo de caso, considerada a mais adequada para o estudo deste tipo de situação.

Tal afirmativa justifica-se pelo fato de o estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 19), ser a “estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida social”.

Esta definição se coaduna com os objetivos deste trabalho, uma vez que a pesquisa teve um caráter qualitativo, buscando entender como o processo de reestruturação produtiva, em seus aspectos mais relevantes, influenciou a organização, moldando seus processos de trabalho.

Dessa forma, o estudo de caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores” (YIN, 2001, p. 21).

Concomitantemente, e em busca de elementos que indicassem aspectos relevantes do processo de reestruturação produtiva e suas decorrências na organização, elaborou-se uma descrição de sua história, uma vez que “para se entender a situação atual é necessário considerar a dinâmica de certos eventos históricos importantes para a vida da empresa, eventos que deixaram marcas definitivas na configuração do presente” (SALAMA, 1994, p. 35).

4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Tratando-se de uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real, também foi utilizado o método indutivo, por tratar-se de um “processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida das partes examinadas” (LAKATOS, 2001, p. 86).

O método indutivo permite, através da observação dos fenômenos, a descoberta da relação existente entre eles, via estabelecimento de premissas, culminando no surgimento de uma generalização da relação.

Tal generalização, contudo, deve ser vista de forma crítica, uma vez que a transferibilidade de seus resultados não foi uma preocupação do estudo, principalmente por se tratar de pesquisa de caráter qualitativo, onde o peso dos aspectos subjetivos inerentes às questões é significativo. Em relação a este aspecto, Marshall & Rossmann (apud VIEIRA, 1994, p. 35), afirmam que a “responsabilidade da aplicação de um conjunto de resultados para outro contexto se baseia mais no investigador que fará tal transferência do que no investigador original”.

Corroborando tal idéia, Yin (2001, p. 29) destaca que os estudos de caso, na realidade, são “generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações e universos”, não representando a chamada “amostragem”. Assim sendo, o autor defende que o objetivo de um pesquisador, ao utilizar este instrumento, é “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

Dessa forma, Salmon (apud LAKATOS, 2001, p. 92), estabelece que “se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão é provavelmente verdadeira, mas não necessariamente verdadeira. A conclusão encerra informação que não estava, nem implicitamente, nas premissas”.

4.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa foi efetuada através de um levantamento, visando avaliar a incidência e possíveis inter-relações entre determinados fenômenos ocorridos na organização. Com a utilização do estudo de caso, pretendeu-se analisar de forma intensiva os fenômenos escolhidos, tendo como unidade de análise a Gerência Regional de Infra Estrutura do Banco do Brasil localizada em Vitória (ES).

Seu caráter foi não-experimental. Dessa forma o pesquisador não manipulou nem designou sujeitos ou condições da pesquisa, pretendendo, tão somente, obter através da mesma as informações necessárias para análise do problema proposto. Houve, contudo, um cuidado em evitar que as informações prestadas pelas pessoas sobre fatos ocorridos no passado pudessem destoar da realidade existente.

A obtenção dos dados de pesquisa foi feita através das seguintes técnicas de pesquisa (LAKATOS, 2001): documentação indireta (pesquisa documental e bibliográfica), coleta de dados via entrevistas e observação direta intensiva. Dessa forma, foram utilizados dados primários, obtidos por meio das entrevistas e da observação, e dados secundários, pela análise documental/bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica inicial teve por objetivo desenvolver um marco teórico dos temas abordados no presente trabalho, especificamente os relacionados à reestruturação produtiva, teoria sistêmica, nova configuração do setor de serviços, evolução do sistema financeiro, produção e avaliação de serviços e processos de trabalho.

Também foi efetuada uma rodada inicial de entrevistas, associada à análise documental da organização, de modo que fosse possível levantar a sua história, seu funcionamento, estrutura e processo de reestruturação, o que facilitou a identificação de aspectos representativos que foram desenvolvidos, a posteriori, na pesquisa.

Na análise documental, foram verificadas algumas informações da organização: relação de funcionários (quantidade e cargos), manuais de normas, serviços desenvolvidos pela unidade, processos internos relativos aos serviços prestados e

indicadores de produtividade. Com isso, foi possível obter um retrato inicial da Gerência Regional, e ainda, posteriormente, comprovar as informações obtidas nas entrevistas.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas com 20 funcionários escolhidos dentre o grupamento anteriormente definido, ou seja, aqueles que desenvolviam suas atividades na GERIE, nos momentos anterior e posterior a mudança detectada. A limitação do número de entrevistados deu-se em função da constatação, a partir da 17ª entrevista, que as respostas não apresentavam diferenças significativas em relação àquelas obtidas nas entrevistas anteriores.

O quadro abaixo traz uma síntese dos entrevistados:

Cargo	Quantidade	Tempo de serviço (anos)
Escriturários	6	11, 12 (2), 15 (2) e 23
Analistas	6	12 (2), 15 (2), 16 e 27
Gerentes	8	15, 16 (2), 18, 23 (2), 24 e 26

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos de forma não-probabilística e intencional (LAKATOS, 2001), considerando como critérios principais o cargo/função exercido, o setor de atuação/atividades desenvolvidas e o tempo de empresa. O objetivo da escolha foi obter um comparativo entre a evolução histórica da empresa e o processo de mudanças, e entre os processos de trabalho e as funções exercidas pelos sujeitos.

Com as entrevistas, pretendeu-se explorar os temas selecionados, evitando problemas de interpretação do entrevistado através de esclarecimentos complementares, uma vez que o roteiro da mesma teve como foco os fenômenos que se pretendia observar, com ênfase no processo de reestruturação e nas mudanças nos processos de trabalho, bem como suas novas exigências e configurações. Tais entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

De forma a complementar as informações obtidas nas entrevistas, também foi utilizada a técnica de observação direta, que permitiu verificar *in loco* boa parte

daquilo que ocorre na organização sem a necessidade de ouvir as pessoas envolvidas, permitindo ainda uma melhor avaliação das respostas obtidas.

4.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Após a coleta, os dados foram selecionados e categorizados para análise e apresentação. A interpretação dos dados buscou relacionar as variáveis do levantamento citado anteriormente e realizado pela empresa, com o processo de reestruturação produtiva e seus reflexos.

A categorização foi efetuada tendo como base os fenômenos principais observados (BARDIN, 1977), e o referencial teórico utilizado. Dessa forma, classificamos os dados obtidos em cinco categorias de análise:

1. Reestruturação Produtiva e Processos de Trabalho
2. Qualidade e Produtividade
3. Eventos
4. Processo de comunicação
5. Capacidades e habilidades dos sujeitos e o conceito de competência

Como a interpretação dos dados foi efetuada de forma qualitativa, buscou-se, por meio das categorias definidas, determinar as relações permitidas ou possíveis, bem como a sua ligação com as teorias utilizadas, no intuito de melhor avaliar a realidade social encontrada.

A opção pela análise qualitativa deu-se na tentativa de entender o problema objeto da pesquisa, analisando a forma como a reestruturação do setor afeta a organização, bem como compreender de que maneira este processo influencia a forma como as pessoas desenvolvem o seu trabalho.

Dessa forma, pretendeu-se elaborar considerações que contribuíssem não apenas para a empresa pesquisada e para a relação entre a teoria e a prática organizacional, mas também servissem como referencial para futuros estudos relacionados ao tema.

5 A ORGANIZAÇÃO EM FOCO

O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista, cujo capital é dividido entre o Governo Federal (participação majoritária) e milhares de outros acionistas, entre fundos de pensão, empresas e pessoas físicas. É o maior banco público do Brasil e, além de atuar como banco comercial, também executa várias funções como agente financeiro do Governo.

5.1 O BANCO DO BRASIL: A INSTITUIÇÃO E SUA HISTÓRIA

Criado em 1808, a história do banco se mistura à do próprio país, e se encontra detalhada no ANEXO C, através da reprodução do seu histórico institucional, disponível no *web site* da empresa. Segundo Ruffeil (2002, p. 105):

O Banco do Brasil traz toda uma especificidade enquanto empresa financeira por sua história, valores organizacionais, transformações que vêm promovendo e vínculos estabelecidos entre os funcionários e até mesmo com a sociedade brasileira.

A análise das diversas etapas pelas quais o banco passou é um exercício necessário para se comparar as transformações sofridas pela instituição, uma vez que ela não pode ser tratada como algo “concluído, feito e acabado, mas sim em processo constante de construção e como qualquer instituição com embates e poderes sendo estabelecidos e produzindo subjetividades em transformações” (RUFFEIL, 2002, P. 106).

E estas transformações têm sido mais claras e abrangentes nos últimos anos, especificamente na última década, quando a instituição atravessou alguns de seus momentos mais críticos, e que mais reflexos trouxeram para a realidade organizacional, fazendo com que a empresa, durante praticamente um século considerada o “banco” do Brasil, passasse a demonstrar uma atitude mais voltada para o mercado, diante da expressiva concorrência do setor financeiro.

Esta realidade fez com que a organização adentrasse um ciclo de mudanças, cujo impacto se fez sentir não apenas nos seus processos de produção, mas também nas relações da empresa com seus funcionários. Sobre este processo, Jinkings (2003. p. 11) afirma que:

No Banco do Brasil, a seqüência de programas de reestruturação do trabalho que se inicia já em 1989, como o Novo Rosto, e se estende ao longo da década de 90, transforma o perfil operacional e as relações de trabalho do banco, ao mesmo tempo em que intensifica o uso da automação e introduz formas organizacionais e métodos de gestão já praticados nos conglomerados financeiros privados.

Corroborando esta afirmativa, Ruffeil (2002) traça uma comparação utilizando-se da “missão” da empresa em dois momentos distintos (a atual e a do ano de 1995) para demonstrar de forma inequívoca as transformações sofridas pela organização.

Em 1995, a missão da empresa era: “Ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do país”. Já a atual diz que o banco deve “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a empresa e ser útil à sociedade” (RUFFEIL, 2002, p. 106).

Pode-se perceber, pela distância do discurso, o “tamanho” das mudanças, uma vez que o banco vai perdendo o foco no desenvolvimento do país para ganhar um sentido específico de prestador de serviços de intermediação, cujo objetivo final é o lucro, a valorização de suas ações e, conseqüentemente, de seus acionistas.

É nesse contexto de transformação que, ainda hoje, o banco se insere, passando a incorporar fortes exigências de produtividade e de qualidade, adotando medidas de redução de custos e criando estruturas organizacionais que permitam a sua sobrevivência no mercado, estruturas tais como as Gerências Regionais de Infra-Estrutura, cuja unidade em Vitória foi escolhida como objeto desta pesquisa, e cuja descrição e análise será feita a seguir.

5.2 A GERÊNCIA REGIONAL DO BANCO DO BRASIL EM VITÓRIA

A história da Gerência Regional de Infra-Estrutura (GERIE) do Banco do Brasil em Vitória começa, na realidade, em 16/07/1979, quando é inaugurado o Centro de Processamento de Serviços e Comunicações (CESEC).

O CESEC foi criado para ser a unidade responsável por uma série de serviços e atividades anteriormente desenvolvidas pelas agências bancárias, mas que, pela necessidade primordial de ganho de escala, foram centralizadas nesta unidade.

Dentre estas atividades, destacavam-se a compensação bancária, a microfilmagem de cheques e outros documentos, o almoxarifado regional e a estrutura de telecomunicações e processamento de dados, inclusive o gerenciamento de toda o parque tecnológico instalado nas agências e demais órgãos do Banco em sua jurisdição.

Com o passar dos anos, a unidade foi absorvendo um número cada vez maior de atividades, tornando-se indispensável ao bom funcionamento das demais dependências do Banco, uma vez que deixava para estas a tarefa “nobre”, ou seja, os negócios, enquanto tudo aquilo que não era diretamente relacionado com a atividade fim era repassado para o CESEC.

Esta situação permaneceu até o ano de 1998, quando, em função do expressivo crescimento no volume de serviços de engenharia e arquitetura, o banco optou pela criação de uma nova unidade, denominada INFRE (Infra-Estrutura Regional), responsável, num primeiro momento, por toda a área de infra-estrutura das agências. INFRE e CESEC coexistem durante algum tempo, até que, em 16/04/2001, as duas unidades são fundidas, dando origem à Gerência Regional de Infra Estrutura (GERIE) em Vitória.

A GERIE, atualmente, é uma unidade vinculada à Vice-Presidência de Infra-Estrutura e Tecnologia do Banco do Brasil, e atende a todos os municípios do Estado do Espírito Santo.

A unidade também é responsável pelo suporte às agências situadas nas cidades de Aimorés, Mutum e Lajinha, que embora pertençam ao Estado de Minas Gerais, são vinculadas à regional capixaba em função da proximidade geográfica.

Dentre as principais responsabilidades da GERIE, destacam-se:

- Responder pela gestão de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros da regional;
- Executar serviços de suporte ao funcionamento das agências e demais órgãos em funcionamento na regional;
- Atuar na administração, locação, aquisição e alienação de imóveis, sejam de uso do banco (agências, por exemplo) ou não (imóveis recebidos em pagamento de dívidas);
- Adquirir, estocar e suprir materiais de expediente e de consumo dos demais órgãos, bem como responder pela alienação de móveis e equipamentos;
- Contratar serviços prestados por terceiros, tais como manutenção e assistência técnica de máquinas e equipamentos;
- Responder pelos serviços de arquitetura e engenharia e pela execução de perícias e avaliações em bens de uso, não de uso e de interesse do banco;
- Suprir, recolher e custodiar valores, gerenciar os terminais de auto-atendimento e o fluxo de numerário;
- Responder pelos serviços de emissão de cartões magnéticos, cheques, vales alimentação e refeição, e pelos demais serviços gráficos do conglomerado;
- Gerenciar a captura e a consistência dos dados de documentos de caixa sob sua responsabilidade, inclusive a execução dos serviços de compensação de cheques e outros papéis;
- Responder pela prestação de serviços de suporte logístico ao conglomerado;
- Realizar a guarda de documentos in-natura; e,
- Responder pelos serviços relacionados à prevenção e segurança patrimonial e física, incluindo investigações de fraudes e segurança do trabalho.

A GERIE Vitória é composta por várias áreas, cada qual responsável por determinados serviços. São quatro núcleos principais, cujas descrições e principais atribuições podem ser encontradas no ANEXO D: Administração e Compras (ADCOM), Engenharia (NUCEN), Segurança (NUSEG) e Valores (NUVAL), e um setor de apoio (SETAP).

A análise do processo de reestruturação produtiva na GERIE Vitória, e as relações existentes entre este e o modelo de competência encontra-se no próximo capítulo, no qual busca-se avaliar os resultados da pesquisa à luz do referencial teórico proposto.

6 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DA GERÊNCIA REGIONAL EM VITÓRIA

Conforme dito anteriormente, buscou-se interpretar a realidade social encontrada pela análise de conteúdo das entrevistas. Para tanto, foram utilizadas as cinco categorias descritas na metodologia deste trabalho, que serão detalhadas na seqüência.

6.1 NOVAS EXIGÊNCIAS, VELHOS HÁBITOS

A primeira categoria utilizada foi a “Reestruturação Produtiva e Processos de Trabalho”, tendo em vista tanto o objetivo final da pesquisa quanto às expressivas manifestações obtidas durante as entrevistas, relacionadas às mudanças que ocorreram na GERIE Vitória.

A migração do CESEC para a GERIE representou uma convergência dos serviços de infra-estrutura para uma unidade única, integrada, com o intuito de explorar recursos comuns, reduzir custos operacionais, estabelecer e alcançar objetivos integrados, criar sinergia entre áreas distintas, obter qualidade nos serviços prestados e oferecer respostas mais rápidas e eficazes, possibilitando ao banco adaptar-se às voláteis exigências de natureza competitiva atuais.

Esta união não representou, contudo, uma alteração significativa em termos de processos de trabalho, uma vez que as atividades que já eram desenvolvidas no CESEC continuaram a ser feitas pela GERIE, embora tenha ocorrido o acréscimo de outras funções antes inexistentes.

A criação da GERIE, contudo, tornou-se um marco a partir do momento em que se extingue o CESEC, pois a carga negativa existente relacionada ao antigo Centro de Processamento de Dados era (e ainda é) muito grande, em função de uma segregação desenvolvida dentro da própria empresa.

Com a supervalorização das atividades relacionadas aos negócios em si, realizadas em sua totalidade nas agências, o CESEC sofreu, durante boa parte de sua “vida”, o

estigma de ser uma unidade cujo trabalho não era valorizado, pois não agregava valor ao cliente externo. Dessa forma, as mudanças tiveram um impacto psicológico muito maior do que aquele causado pela assunção de novas atribuições, a partir do momento em que a criação da GERIE tornou-se uma oportunidade de mudar a imagem que o CESEC possuía.

Esta realidade pode ser constatada nas diversas manifestações obtidas durante as entrevistas, principalmente dos funcionários com maior tempo de trabalho na unidade. Um exemplo disto pode ser visto na declaração de um escriturário, há 23 anos na GERIE:

“Isso aqui era um inferno... Se tinha alguém na agência que não prestava, mandavam para o CESEC. Quer se aposentar, CESEC. Quer ‘coçar’, CESEC. Foram anos em que a gente era o ‘lixão’. Deu no que deu. Depois querem que a gente faça um bom serviço e fique ‘bem na foto’.”

Esta opinião, compartilhada pela maioria dos funcionários, tornou-se tão efetiva que o CESEC acabou sendo considerado como uma unidade “dispensável”, uma vez que os serviços ali realizados não estavam diretamente relacionados com a atividade-fim da empresa.

Como pode ser observado, há uma transferência de responsabilidade pelos resultados da unidade para a forma como ela foi estruturada durante os anos, criando um círculo vicioso: o CESEC é dispensável pois seus serviços, além de não possuírem a qualidade desejada, não são fundamentais para o negócio, por isso os funcionários considerados “ruins” pelas agências são transferidos para lá, onde fazem um trabalho sem qualidade, e assim sucessivamente. Esta cultura acabou impregnando a todos que passavam a trabalhar no CESEC, até mesmo os mais novos. Os funcionários ficaram rotulados. Quem pedia transferência para o CESEC gostava de ficar à toa ou não era “bom” o suficiente para trabalhar nas agências.

Neste sentido, a reestruturação trouxe reflexos relevantes, tanto para os funcionários do segmento operacional, quanto para os chamados “comissionados” (funcionários que ocupam cargos de gerência), pois ambos foram obrigados a mudar sua postura

em relação aos próprios serviços, uma vez que passaram a ser mais exigidos pela organização.

O que se verifica, então, é muito mais uma mudança de postura, da forma como os funcionários passaram a lidar com suas atividades, como pode ser constatado na fala de entrevistados:

”Antigamente, a gente deixava as coisas acontecerem. Todo mundo trabalhava muito, mas não era como hoje. A pressão era diferente. Agora até a gente tem meta, prazo para cumprir, cobrança da superintendência. E o pior é que os ‘caras’ acham que a gente não faz nada. Todo gerente devia passar uma semana aqui com a gente.” (Gerente, 18 anos de unidade)

Nota-se, com o passar dos anos e com o surgimento de uma nova postura empresarial que privilegia a melhoria do atendimento à clientela, inclusive interna, que houve a necessidade de respostas mais eficazes, fazendo com que fossem surgindo novas exigências, muitas vezes conflitantes com a realidade anterior.

Esta necessidade por resultados considerados compatíveis com aquilo que se espera da unidade fez com que vários paradigmas fossem rompidos, mas ainda sobrevivem opiniões contraditórias, demonstrando que alguns velhos hábitos ainda insistem em permanecer presentes. Esta contradição pode ser vista nas duas opiniões a seguir:

“Percebe-se a melhoria contínua com a democratização crescente das informações (internet, intranet, agência de notícias, e-mail, endomarketing, entre outros canais). Pode melhorar ainda mais através do incentivo dos administradores para que haja sempre a troca de experiência entre as áreas, notadamente, com os setores internos da dependência” (Gerente, 15 anos de GERIE)

“Algumas vezes tenho que peitar o meu chefe. Na minha equipe de ‘um só’, não tenho equipe, não tenho suporte sequer de uma estagiária. Para usar a estagiária do setor é problemático. Pode ter certeza que o que eu espero não é nada do outro mundo. Mas o que recebo poderia ser, em muito, melhorado.” (Analista, 27 anos de unidade)

Esta dicotomia demonstra que ainda há um caminho a ser trilhado, muito embora a estrutura atual da GERIE seja considerada boa pela maioria dos entrevistados. Dos 88 funcionários atuais, 48 são comissionados. O grande número de funcionários nesta situação, que teoricamente possuem uma formação profissional mais sólida, acaba refletindo positivamente nos processos de trabalho da empresa em função da capacitação e experiência destes funcionários, muito embora alguns processos continuem sendo bastante discutíveis sob o ponto de vista da flexibilidade e rapidez de resposta.

Tal situação pode ser comprovada quando se confrontam as opiniões das pessoas quanto ao exercício das suas atividades. Enquanto alguns acreditam que a reestruturação trouxe avanços, outros acreditam que os processos ainda são arcaicos e inadequados ao atendimento das demandas:

“Hoje tenho total liberdade para propor, conduzir e implementar novas soluções. A filosofia em vigor é liberdade com responsabilidade.” (Gerente – 15 anos de unidade)

“É complicado. Os manuais tendem à padronização, mas as demandas dos clientes forçam a customização. Como o processo não está perfeitamente adequado a esse tipo de atendimento, temos que, muitas vezes, utilizar a criatividade e o poder de decisão, que pode culminar na insatisfação do cliente na medida em que as coisas não acontecem. Isso gera um excessivo trabalho de manutenção, vez que muitos processos não são rotineiros.” (Analista , há 12 anos na GERIE)

Outro ponto importante para essa análise sobre os processos de trabalho, destacado nas entrevistas, diz respeito à relação entre as pessoas e os novos recursos tecnológicos disponibilizados pela empresa, uma vez que o avanço constante da informática e a incorporação de novas tecnologias são fatores preponderantes na definição dos processos de trabalho.

Embora tenha havido um incremento significativo no volume de atividades processadas eletronicamente após a criação da GERIE, com a implantação de diversos novos sistemas de informática, a pesquisa apresentou opiniões distintas

sobre os resultados obtidos, como pode ser visto no depoimento de um Gerente (16 anos de unidade) entrevistado:

“Alguns processos continuam fixos e repetitivos, porém cada vez mais o humano vem ganhando valor em detrimento ao mecânico. Os sistemas de controle estão cada vez mais perfeitos de maneira que na maioria dos casos a presença física do gerente está cada vez mais dispensável. Em pouco tempo iremos gastar a maior parte do nosso dia produtivo em relacionamento e não em atividades robóticas.” (Gerente – 16 anos)

Esta afirmativa traz implícita uma questão digna de uma observação mais detalhada. Ao mesmo tempo em que o funcionário afirma que o “humano” vem ganhando espaço, também afirma que o controle está mais efetivo, dispensando até a “presença física do gerente”.

As “atividades robóticas”, por sua vez, frutos da padronização dos processos, continuarão existindo, mas o seu controle também será feito de uma forma automática, ou seja, o gerente não será necessário nem para controlar, pois o avanço tecnológico permitirá que os próprios sistemas de informação façam este trabalho de modo mais efetivo.

Um exemplo claro desta transformação está na implantação do chamado sistema de “pregão eletrônico”, pelo qual a GERIE adquire diversos tipos de bens e/ou insumos de forma totalmente automatizada. A descrição do item a ser adquirido é disponibilizada no *site* do Banco, e as empresas interessadas em fornecê-lo fazem seus lances de forma eletrônica, sendo vencedora a melhor oferta.

A reestruturação, sob este aspecto, também apresenta pontos de divergência, pois um dos principais motores deste processo, nas instituições financeiras, ainda é considerado herói e vilão: o alto grau de informatização e de uso de equipamentos eletrônicos tanto na área de apoio quanto na área de atendimento das agências.

Um questionamento constante dos entrevistados foi justamente a gestão destes recursos tecnológicos e a definição de quais processos deveriam ser priorizados, uma vez que, nada obstante os investimentos realizados, ainda há áreas cuja

informatização é considerada necessária mas que ainda possuem processos manuais.

Outra questão recorrente apresentada pelos funcionários sobre o assunto foi o desconhecimento, por parte dos próprios funcionários, dos recursos tecnológicos disponíveis, bem como a falta de treinamento para utilização dos equipamentos. Na opinião de um deles:

“O avanço foi excelente. Apesar de termos muito a melhorar. Me preocupa a gestão de todos os recursos colocados à disposição da Tecnologia. Se estes recursos não forem bem administrados, muito esforço pode ir para o ralo. A tecnologia poderia ser melhor utilizada se todos tivessem acesso aos equipamentos e sistemas. Hoje existe uma carência de equipamentos que não permite ao usuário conhecer todos os recursos disponíveis, limitando-se a operar apenas ao que está sendo demandado.” (Gerente – 26 anos)

Nada obstante esta declaração, também se percebe nos funcionários a noção de que o processo de informatização é irreversível e, ao mesmo tempo, que é preciso estar preparado para lidar com esta evolução.

Nota-se também uma preocupação muito grande das pessoas com a questão tecnológica, mas um ponto apareceu como padrão em todas as entrevistas realizadas: quem não acompanhar a evolução tecnológica está fora do mercado.

Este ponto, contudo, deve ser considerado de forma crítica, pois não será apenas a tecnologia que permitirá às empresas sobreviverem no mercado, principalmente as instituições financeiras. Há um componente nesta relação que muitas vezes tem sido negligenciado: as pessoas.

Segundo um gerente:

“Quem não acreditou que esse fenômeno iria acontecer foi atropelado pela tecnologia. Atualmente temos outras habilidades humanas valorizadas na empresa. Por exemplo: Quando entrei no Banco os funcionários que eram elogiados e promovidos na minha agência eram, pasme, os que

autenticavam muito ou os que 'arquivavam rápido'. Repare que isso acontecia a pouco mais de dez anos. Quais serão as habilidades valorizadas daqui a mais dez?" (16 anos de GERIE)

A pergunta lançada pelo funcionário sintetiza uma preocupação que os demais entrevistados também ressaltaram, cada qual a sua maneira: se as mudanças nos processos de trabalho geradas pela reestruturação, tanto em seus aspectos operacionais quanto comportamentais, exigirão que a GERIE desenvolva um novo modelo para fazer frente à esta realidade.

Uma vez admitida esta situação, cabe definir qual seria este novo modelo, já que as exigências atuais de maior eficácia administrativa, criatividade, competência e atitudes inovadoras, compatíveis com as novas exigências do mercado, fazem com que a GERIE necessite desenvolver uma flexibilidade e uma permanente interação com todos os agentes da área de infra-estrutura, integrando os objetivos e gerando condições para o atingimento dos resultados globais, proporcionando maior aproximação e resposta natural dos intervenientes do processo.

6.2 EM BUSCA DE UM NOVO MODELO

Dentro deste contexto, passa-se a discutir as características de um novo modelo, capaz de maximizar o uso de recursos, melhorar a capacidade de resposta da unidade e, mais importante, romper os paradigmas ainda existentes de que a GERIE é uma unidade "deslocada" da realidade da empresa, uma vez que tanto seus clientes internos quanto externos já demonstram a necessidade de um serviço adequado às suas demandas.

Estes clientes possuem uma expectativa no atendimento de suas demandas bastante singular, ou seja, cada cliente tem a sua percepção sobre o que vem a ser um bom atendimento, e esta expectativa é medida através de vários instrumentos, inclusive pelos indicadores citados no levantamento interno que deu origem à este trabalho.

Nesta pesquisa, optou-se por analisar estas questões através da criação da categoria “Qualidade e produtividade”, buscando um melhor entendimento dos fatores que afetam tais indicadores.

Na GERIE, os padrões de qualidade e produtividade são vistos de várias formas distintas. A maioria dos entrevistados reconhece este fato, e trabalha voltada para o atendimento das necessidades de seus clientes, mas em seus depoimentos, nota-se uma coexistência de velhas práticas de gestão com discursos mais voltados para a realidade externa da organização.

Na opinião de um entrevistado:

“A nossa produtividade e qualidade é medida por indicadores de desempenho como o Índice de Satisfação dos Clientes, as pesquisas no auto-atendimento, a disponibilidade dos terminais, quantidade de transações no auto-atendimento e no correspondente bancário, pesquisa de clima, GDP (Gestão do Desempenho Profissional), orçamento”. (Analista – 16 anos na unidade)

Interessante notar, nesta fala, que a relação feita pelo funcionário entre a produtividade e a qualidade está quase que totalmente relacionada a indicadores estatísticos. O Índice de Satisfação dos Clientes, a pesquisa no auto-atendimento e o volume de transações são constantemente monitorados para que o banco possa avaliar se os clientes estão ou não utilizando os canais externos de atendimento. O funcionário também cita o orçamento (absolutamente quantitativo), ficando sob a ótica subjetiva apenas a pesquisa de clima e a gestão de desempenho profissional, que ainda assim são medidas através de escalas estatísticas.

Uma outra situação verificada diz respeito às diferenças no tratamento entre os clientes internos e externos. Notou-se, em vários casos, uma preocupação até maior com os clientes externos do que com os internos, como pode ser visto no depoimento a seguir:

“Os padrões de qualidade para os clientes internos são mais fáceis de atingir, devido ao conhecimento que as partes têm dos padrões que a

empresa espera de seus funcionários; já para os clientes externos: presteza no atendimento; segurança nas informações; confiabilidade; preços compatíveis, todos dentro de uma conjuntura global, onde pequenos detalhes fazem a diferença”. (Gerente – 26 anos de GERIE)

Esta declaração, contudo, merece uma ressalva quanto ao atendimento das demandas dos clientes internos, pois durante a pesquisa constatou-se que após a divulgação do resultado do primeiro levantamento interno, que colocou a GERIE Vitória na 14^a. posição dentre 19 unidades avaliadas, alguns funcionários utilizaram um artifício para obter um resultado melhor quando do próximo levantamento.

Este artifício consistiu na preparação de uma lista com as agências que participaram deste primeiro levantamento, e deixaram-na sempre à mão. Quando do contato de qualquer uma delas com a GERIE para a solicitação de um serviço, e já cientes do resultado, aqueles funcionários buscavam atender à demanda apresentada da melhor forma possível.

É claro, contudo, que este comportamento permitia “mascarar” os resultados, uma vez que já havia uma predisposição de prestar um serviço “de qualidade” para determinadas agências, para as quais o atendimento da GERIE (e consequentemente a sua imagem) deixava a desejar.

Um outro exemplo da dicotomia pode ser visto na declaração abaixo, que demonstra a realidade de uma forma muito simples: percebe-se a necessidade de atendimento das demandas, mas muitas vezes este atendimento é prejudicado pela realidade do trabalho:

“Na verdade o padrão deve ser compatível com a importância da demanda em grande parte dos casos. Nesse aspecto penso que nossa empresa está devendo um pouco, talvez pela existência, ainda, de funcionários ‘tarefeiros’ ou ‘processuais’, insensíveis ao todo e ao subjetivo. Com relação ao cliente externo o tempo de resposta está intimamente relacionado ao interesse comercial”. (Escriturário – 12 anos)

De qualquer forma, constata-se que o nível de exigência mudou, e as pessoas estão procurando adaptar-se às novas regras:

“A produtividade aumentou muito. Por exemplo: enquanto estou sendo entrevistado, as pessoas estão realizando um pregão eletrônico pela *internet*. Ora, se a tendência é a tecnologia ficar cada vez mais moderna e onipresente, tenho que ter cada vez mais funcionários humanos, bons de relacionamento, *network*, negociadores. Os reflexos disso são bons para alguns, ruim para outros. Tudo é questão de compatibilidade e adaptação”.
(Gerente – 16 anos)

Os "Eventos" constituíram uma outra categoria de análise, pois estão diretamente relacionados com a questão da demanda. Esta, por sua vez, ocupa um espaço central na análise da GERIE Vitória, pois a grande dificuldade citada pela maioria dos entrevistados reside justamente no atendimento das demandas da rede, que muitas vezes não estão previstas nas normas, ou seja, são consideradas como eventos, no sentido proposto pelo referencial teórico.

Como há um grande volume de procedimentos padronizados, e a estrutura da unidade não permite uma flexibilidade muito grande, a ocorrência de eventos torna-se uma situação bastante indesejável, pois toda demanda não normatizada enfrenta dificuldades para a sua solução, fato este reconhecido pelos próprios funcionários:

“Sabemos que é preciso um maior comprometimento na solução das demandas. Um efetivo envolvimento no relacionamento cliente/fornecedor, buscando a máxima satisfação dos clientes (agências). O problema é que muitas promessas de retorno sobre demandas não são cumpridas. A expectativa do cliente, no mínimo, é o retorno, mesmo que não haja solução para determinada demanda”. (Gerente – 16 anos de GERIE)

Esta realidade tem um impacto negativo no relacionamento da unidade com as agências que lhe são vinculadas, pois estas alegam que precisam resolver os problemas de seus clientes e que a GERIE dificulta o atendimento ao estabelecer as normas quando, na realidade, as normas são estabelecidas pelo próprio banco:

“A agência pede alguma coisa fora das normas, a gente diz que não pode fazer e ‘os caras’ ligam para o chefe e dizem que a gente não ajuda, não tem boa vontade.” (Escriturário – 12 anos)

Por outro lado, constatou-se que em várias situações o atendimento às agências é prejudicado por limitações legais. A aquisição da maioria dos bens móveis, por exemplo, exige a realização de uma licitação, cujos trâmites são bastante complexos, fazendo com que o tempo de resposta seja alongado.

Esta situação está relacionada a uma outra categoria escolhida, o “Processo de comunicação”, uma vez que se verificou, na análise das pesquisas, que muitas agências desconhecem os prazos para atendimento das suas demandas, como no caso das licitações, por exemplo.

O entendimento dos problemas da GERIE, tanto no âmbito interno quanto por parte das agências evitaria este tipo de desgaste, conforme previsto no referencial teórico, que refere-se justamente à interdependência das atividades, que requer uma complementaridade de ações nem sempre encontrada no relacionamento entre os setores internos da unidade e entre esta e as agências.

A ausência de um processo de comunicação mais efetivo, através do compartilhamento das informações pode ser claramente identificado na fala dos entrevistados. Segundo um deles:

“Com raras exceções a comunicação interna é muito precária, parece, que existem vários bancos dentro do mesmo banco. Entre os setores internos e as demais unidades a comunicação é formal, quando informal normalmente gera a não consecução do serviço ou uma resposta distorcida que acarreta a imperfeição das rotinas. Já a comunicação externa é deficitária, considero extremamente formal”. (Gerente, 16 anos)

Pelas falas dos entrevistados, observa-se que os problemas de comunicação atingem praticamente todos os setores da GERIE, com alto grau de centralização das informações. Constatou-se, por exemplo, que todas as mensagens endereçadas

à unidade são recebidas inicialmente por um dos quatro gerentes de núcleos, independente do seu teor e/ou importância.

Também se verificou que esta centralização de mensagens é responsável por um dos grandes problemas levantados durante a pesquisa: a dificuldade de coordenação entre os diversos setores da GERIE, visto que eles são interdependentes.

Se uma agência, por exemplo, necessita realizar a manutenção em um terminal de auto-atendimento, isso envolve as áreas de engenharia, administração, segurança e valores, embora cada uma delas desenvolva seus serviços de forma autônoma. Mas a solicitação da agência chega através de uma única mensagem, que deve então ser repassada a todos os envolvidos.

Como o fluxo é centralizado, muitas vezes surgem falhas na comunicação em função da necessidade de articulação das ações, como pode ser constatado na fala de um analista (16 anos de GERIE). Segundo ele, a comunicação é:

“Entre os setores internos, precária, em virtude dos serviços serem estanques. Os pontos de interseção não são bem definidos, ocorrendo, às vezes conflitos quando alguma ação de um setor gera demanda de serviços para outra, o que gera a necessidade de ação reativa”.

A centralização, então, muito embora possa permitir aos gerentes o conhecimento de tudo aquilo que ocorre na unidade, dificulta o relacionamento entre os setores, pois mesmo as mensagens rotineiras necessitam transitar pelas gerências, fazendo com que os processos sofram demoras que poderiam não ocorrer caso o fluxo fosse mais descentralizado. Uma única mensagem interna, por exemplo, cuja cópia um entrevistado apresentou, e na qual a agência requisitava materiais de expediente, possuía assinaturas de cinco funcionários diferentes, sendo três delas de gerentes.

Uma impressão obtida com as entrevistas foi que o sentido da comunicação está muito mais voltado para a simples troca de informação em si, do que para a integração proposta no referencial teórico, ou seja, informação há, mas a dificuldade

reside justamente no seu uso adequado, principalmente quando se avalia o efeito destas informação para as ações da organização.

Houve, contudo, algumas manifestações positivas a respeito do processo de comunicação, sobretudo por parte dos gerentes, muito embora elas também tenham sido acompanhadas de queixas quanto a determinados aspectos. Segundo um entrevistado:

“De uma forma geral, a comunicação é boa e vem melhorando. O problema é que ainda existem pessoas com foco exclusivo na tarefa que executa, esquecendo que na frente de tudo isso vem os negócios e o cliente. Essa questão do foco no processo atrapalha a comunicação pois em alguns momentos parecem pessoas que trabalham em empresas diferentes.”
(Gerente – 15 anos de GERIE)

Segundo um outro gerente:

“A nossa comunicação é boa. Entretanto, poderia ser melhor se houvesse mais flexibilidade na jornada de trabalho dos postos efetivos. Para os detentores de cargos comissionados não existe esse problema, sendo a comunicação mais ampla e possibilitando a discussão entre os pares.”
(Gerente – 24 anos)

Interessante notar que o argumento apresentado indica que os funcionários não comissionados (postos efetivos) necessitam de mais tempo para que a comunicação seja efetiva, ou seja, o que precisa ser mudado não é o processo de comunicação, mas o horário de trabalho.

A última categoria utilizada diz respeito às “Capacidades e habilidades dos sujeitos e o conceito de competência”. A análise desta categoria demonstrou, em certos aspectos, uma aderência aos referenciais teóricos utilizados, mas em outros apresentou-se bastante distante destes.

As opiniões obtidas, dada a sua diversidade, formaram um painel curioso sobre aquilo que as pessoas consideram “competência”, como elas oferecem suas

habilidades para a empresa e o retorno que obtêm em função desta oferta, principalmente no que tange ao reconhecimento pelos serviços por elas prestados.

A primeira constatação surgida com a análise das entrevistas demonstra que não há concordância, entre os entrevistados, quanto às ações da empresa voltadas para o desenvolvimento dos conhecimentos de seus empregados. Neste ponto nota-se, novamente, que a opinião dos gerentes tende a ser mais favorável à empresa, enquanto os funcionários lotados em cargos operacionais não possuem uma avaliação tão positiva. Segundo um gerente (15 anos de unidade):

“A empresa oferece vários instrumentos para o desenvolvimento dos nossos conhecimentos: e-learning, cursos auto-instrucionais, cursos em sala de aula, universidade corporativa, bolsas de estudo, etc. Penso porém que nada substitui a automotivação na busca por conhecimentos. Acho que estamos bem evoluídos nesse sentido.”

Outro ponto a ser destacado nesta fala está na transferência da responsabilidade pela busca de conhecimento para o próprio funcionário, ou seja, a empresa faz a sua parte oferecendo uma série de recursos, mas se o trabalhador não busca o seu próprio desenvolvimento, não há muita coisa a ser feita.

Já a opinião de um analista (15 anos de GERIE) sobre a situação é um pouco diferente. Para ele:

“Os conhecimentos são atualizados parcialmente, através da identificação da grade de conhecimentos específicos para o cargo e disponibilização de cursos e treinamentos específicos. Entretanto, em função da escassez de recursos nem todos os treinamentos são implementados.”

A visão dos funcionários do segmento operacional, por sua vez, é ainda mais crítica, uma vez que eles se consideram preteridos pelos seus gerentes quando da oferta de treinamentos por parte da organização. Para um escriturário participante da pesquisa:

“A empresa tenta, mas falta o suporte para realmente crescer, muitas vezes somos tolhidos pela dificuldade que a empresa tem de mudar suas rotinas e

normativos. O planejamento pessoal é o mais importante, pois temos que estar 'antenados' com as possibilidades que existam e, nos oferecer para ocupar as posições. Aí, encontramos um contingente grande de pessoas tentando a mesma coisa. O institucional existe, mas é suplantado pelo pessoal. E dado o tamanho da empresa, muitas vezes é utilizado o método mais fácil, ou seja, se há necessidade de alguém, quem estiver por perto será utilizado." (Escrutário, 15 anos de GERIE)

Ainda que esta manifestação tenha sido feita de forma velada, as entrevistas efetuadas demonstraram que, embora a empresa possua um planejamento para o desenvolvimento de seus funcionários, muitas vezes o potencial destes poderia ser mais bem desenvolvido se este planejamento fosse cumprido à risca, o que nem sempre ocorre.

Uma situação que ilustra bem esta realidade foi o cancelamento, no último bimestre do ano de 2003, de 2 cursos previstos para serem realizados no Estado, ambos por ausência de participantes, ou seja, a empresa ofereceu o curso mas não houve funcionários suficientes para o fechamento das turmas.

Quando se considera que a liberação de funcionários para a participação em treinamentos é feita pelos próprios gerentes, constata-se que a ocorrência citada contrapõe-se ao discurso de um outro entrevistado. Segundo ele:

"Quase sempre as atualizações [de conhecimento] ocorrem para a necessidade de atender demandas ou quando se têm programas específicos. Procuro observar os integrantes da equipe com maior potencialidade e juntos elaboramos um plano de desenvolvimento que permita colocá-lo em condições de assumir novos desafios. Para aqueles com maior carência, o trabalho tem que ser feito no sentido de identificar as potencialidades e tentar aprimorá-las, geralmente através dos cursos oferecidos pela empresa." (Gerente, 24 anos)

Já a opinião de um escrutário sobre o assunto não é tão positiva. Para ele:

"Tenho planejamento pessoal para o meu desenvolvimento, aliás sempre tive, mas ele não vale absolutamente nada se a administração da dependência é uma ?*%\$@." (Escrutário, 15 anos)

Verificou-se, então, que a disseminação de conhecimento na unidade ocorre muito mais pela prática cotidiana, onde os mais experientes transmitem os seus conhecimentos aos mais novos, do que pela formação profissional realizada através de treinamentos formais. Esta prática encontra eco no referencial teórico utilizado, que defende o entendimento prático das situações como instrumento que permite o desenvolvimento dos conhecimentos e a sua transformação, a cada vez que as pessoas se deparam com situações novas.

Por outro lado, se há, como já citado, um expressivo grau de normatização na execução das atividades realizadas na GERIE, esta transmissão de conhecimento tende a tornar-se apenas o repasse das normas, ou seja, não se consideram as habilidades individuais, adquiridas e desenvolvidas durante a vida profissional dos sujeitos.

Dessa forma, o conhecimento resume-se em “conhecer a norma”, e a aplicação do “modelo da competência”, no qual uma das características básicas é justamente a acumulação e a transformação de conhecimentos, tem sua aplicação dentro da organização, sob este aspecto, prejudicada. Também a noção de “serviço” discutida anteriormente perde espaço, visto a predominância da prescrição do trabalho, dada através dos manuais de procedimentos.

Esta constatação leva a uma última análise, relacionada ao conceito de competência propriamente dito. Neste caso, novamente verifica-se uma diversidade muito grande de opiniões, visto que os entrevistados apresentaram interpretações distintas para o que seria competência. Segundo um analista, há 15 anos na GERIE:

“Competência é você ter as habilidades necessárias para desempenho de suas atividades: boa comunicação, liderança, visão estratégica, rede de relacionamentos, flexibilidade, maturidade, empreendedorismo, capacidade de implementação, automotivação, entre outras características.”

O conceito apresentado pelo entrevistado traz em seu desenvolvimento uma característica digna de nota: todas as habilidades citadas são muito mais relacionadas com os aspectos subjetivos da formação do que com os objetivos, ou

seja, não há menção ao domínio de nenhum conhecimento essencialmente técnico e/ou operacional.

Esta afirmação encontra eco nas opiniões de outros entrevistados. Segundo um deles, competência, “basicamente, é você conseguir utilizar suas habilidades para ser feliz”, enquanto para um terceiro, competência é a “capacidade de fazer acontecer, na prática”.

Já outro entrevistado defendeu que:

“Competência significa a capacidade de desempenhar bem as suas funções. Essa premissa para ser verdadeira depende menos de métodos objetivos e mais de subjetivos, como envolver e inspirar pessoas, desenvolver equipes e adquirir e empregar conhecimentos.”

Nota-se, então, ainda que de forma empírica, que há um movimento por parte das pessoas em considerar a competência como um conceito muito mais relacionado às próprias pessoas do que às suas aptidões técnicas, em um discurso próximo daquele apresentado na discussão teórica. Esta mudança também apareceu na fala de alguns gerentes. Um exemplo pode ser visto na afirmação a seguir:

“Competência são as habilidades que cada um possui colocadas em prática, ou seja, a pessoa certa no lugar certo. Logicamente, que as habilidades podem e devem ser desenvolvidas de forma a que todos possam assumir funções definidas pela empresa. Identificar as competências já existentes em determinados profissionais é uma coisa que a empresa deve perseguir, mas por outro lado, é importante que a empresa procure desenvolver as habilidades que se necessita em todos, para que sejam aproveitados da melhor maneira possível, com satisfação para ambas as partes.” (Gerente – 23 anos)

Esta afirmativa pode, inclusive, ser utilizada como ponto de partida para uma análise final da utilização ou não do “modelo da competência” na organização objeto desta pesquisa, pois permite extrair de seu conteúdo uma sinalização clara sobre aquilo que é a organização faz ou deveria fazer na busca do desenvolvimento de suas competências e das competências de seus funcionários. Esta análise passa,

necessariamente, pela discussão de alguns pontos específicos, aqui resumidos da seguinte forma:

- A colocação das habilidades pessoais em prática, por si só, já constitui condição *sine qua non* para a existência do modelo, uma vez que ele é baseado justamente na existência destas competências individuais, desenvolvidas como propriedade particular de uma pessoa (ZARIFIAN, 2001).
- A “pessoa certa no lugar certo” permite duas abstrações: a primeira relacionada ao próprio processo de socialização, uma vez que obter esta conjugação exige tanto a pessoa (com seu conjunto de habilidades) quanto o espaço físico onde coexistem outras pessoas e com as quais é necessário interagir, através de um processo de colaboração mútua. A segunda diz respeito à questão da comunicação, uma vez que a existência desta atividade cooperativa somente torna-se viável a partir do momento em que se cria a possibilidade de compartilhamento efetivo das informações, num fluxo contínuo.
- O desenvolvimento das habilidades para a assunção de responsabilidades dentro da empresa também está diretamente relacionado a dois fatores: os conhecimentos já adquiridos de cada pessoa e a possibilidade de transformação destes conhecimentos no decorrer de suas atividades profissionais.

A percepção desta realidade, por parte da organização, poderá constituir-se em um primeiro passo rumo à utilização efetiva do “modelo da competência”, numa ótica diferenciada em relação aos modelos tradicionais de gestão, vistos anteriormente, e cujas características principais ainda estão bem delineadas na empresa estudada, conforme verificado através das entrevistas.

A utilização deste novo modelo, onde os aspectos subjetivos ganham força perante as questões de cunho mais objetivo, pode vir a ser uma possibilidade para a melhoria na realização dos serviços, com conseqüente alteração nos resultados dos levantamentos internos realizados pelo banco para a medição de índices de satisfação, guardadas as peculiaridades inerentes à organização.

Em suma, constata-se que há práticas na organização compatíveis com o modelo apresentado, embora ainda haja um predomínio da utilização de processos para os quais as teorias apresentadas não constituem base, o que não implica, por si só, na inviabilidade do modelo, mas indica a necessidade de uma ampla revisão nas práticas de gestão adotadas, visando o atingimento dos resultados perseguidos pela empresa.

7 CONCLUSÕES

A reestruturação produtiva afetou os processos de trabalho na Gerência Regional de Infra Estrutura do Banco do Brasil (GERIE) em Vitória de diversos modos. Muito embora não tenham sido constatadas alterações significativas quanto à forma efetiva pelas quais estes processos são desenvolvidos, considerando-se estritamente os aspectos operacionais, nota-se, pelas falas dos funcionários entrevistados, que houve uma mudança expressiva na postura e na maneira dos funcionários enxergarem a unidade.

O constante processo de implementação de novos recursos tecnológicos nos últimos anos, muito embora tenha gerado inúmeros benefícios (menores esforços físicos, mais capacidade de geração de informação, melhor capacitação através dos procedimentos de *e-learning*, canais de comunicação mais desenvolvidos) também trouxe alguns malefícios, tais como as lesões por esforço repetitivo (LER), o excesso de informações, a padronização ainda maior dos procedimentos e a diminuição do relacionamento pessoal direto.

No caso específico da GERIE Vitória, o maior reflexo do processo de reestruturação, contudo, não foi de cunho tecnológico, pois a migração do CESEC para a GERIE teve um caráter muito mais simbólico do que operacional, uma vez que foram mantidos, salvo ajustes pontuais, os mesmos espaços físicos, os mesmos profissionais responsáveis pelos serviços e as mesmas responsabilidades anteriormente executadas.

É claro, contudo, que a unidade ganhou em complexidade operacional com a assunção de novos serviços (vide Anexo D), e passou a ser mais demandada tanto por seus clientes internos quanto externos, levando à necessidade de desenvolvimento de uma maior interatividade com as agências e com seus demais clientes e fornecedores.

A compreensão, por parte dos funcionários da GERIE, de que as necessidades do banco, perante a concorrência do mercado, exigiriam uma nova postura de trabalho foi, constata-se, o ponto de partida para esta mudança.

Também foram verificadas claramente na Gerência Regional as características principais da “produção industrial de serviço”, a partir da constatação dos seguintes pontos, relacionados com as características expostas por Veltz e Zarifian (1993) e por Zarifian (1999a):

- Existência de indicadores objetivos de eficiência, ainda que adaptados à produção de serviços, representados pelas variáveis do levantamento interno de satisfação dos clientes;
- Adoção de novas tecnologias e novos produtos e serviços, com a extinção do CESEC e assunção de suas responsabilidades pela GERIE;
- Constituição da GERIE como uma unidade técnica de serviços, responsável direta pelo atendimento das demandas das agências do Banco do Brasil; e,
- Relação direta com clientes e/ou usuários, uma vez que não há intermediários entre as agências e a GERIE, cabendo a ambos estabelecerem os canais de contato e avaliar a sua efetividade.

Verifica-se, também, sobre este tipo de produção, uma relação, ainda que incipiente, de “negociação, reciprocidade e acordo” proposta por Zarifian (1999a), pois muito embora haja normas e procedimentos a serem adotados e que constituem-se em prescrições para o trabalho.

Nada obstante esta realidade, a pesquisa demonstrou que muitas vezes a relação entre as agências e a GERIE é marcada mais pela capacidade de interação do que pela lógica tradicional da prestação de serviço (o cliente sempre tem razão), até em função da avaliação de uma ser efetuada pela outra, tornando a discussão e negociação mais legítima, ainda que com a possibilidade de tornar-se tendenciosa.

Além dos fatores já expostos, ainda é possível verificar na unidade pesquisada um outro indicativo da “produção industrial de serviço”: o atendimento personalizado e diferenciado de acordo com a demanda (característica típica da prestação de serviços) que convive com critérios industriais de trabalho (divisão da tarefa,

sistemas informatizados integrados, medição de produtividade, submissão a tempos impostos), conforme salientado por Segnini (1998).

Uma outra conclusão desta dissertação mostrou, no que diz respeito à observação dos pressupostos básicos do “modelo da competência” na unidade pesquisada, que a teoria e a prática estão distantes, tanto pelas peculiaridades da organização, quanto pela existência de fatores intrínsecos que afetam a introdução de novas formas de gestão, pois embora possam ser identificados alguns elementos constituintes desta proposta, a sua utilização integral ainda não encontrou amparo.

A análise do conceito de evento, por exemplo, permitiu algumas constatações: as demandas da unidade são parcialmente imprevistas e não programadas, e o funcionário interage com estas antes, durante e depois da sua ocorrência. Contudo, a existência de normas e procedimentos estabelece definições prévias das tarefas, limitando o funcionário a cumprir apenas aquilo que já foi estabelecido.

A comunicação, por sua vez, nada obstante a existência de canais e sistemas informatizados que integram todas as equipes da unidade, mostrou-se deficiente, uma vez que a centralização citada pela maioria dos entrevistados não condiz com o confronto positivo de idéias capaz de permitir o surgimento de soluções compartilhadas previsto na teoria, inclusive em função das normas e procedimentos já estabelecidos.

Também verificou-se que o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” propostos por Zarifian (2001) nem sempre são passíveis de serem colocados em prática, tanto pela existência das normas que limitam as possibilidades dos indivíduos na tomada de decisão como pelas características dos funcionários da unidade, que após anos de “ostracismo”, ainda não demonstram segurança suficiente para fazer frente a situações nas quais é preciso exercitar uma autonomia que antes não lhes era solicitada.

Quanto ao entendimento prático das situações, os funcionários entrevistados demonstraram que os conhecimentos por eles adquiridos com o passar do tempo

são a base para o desempenho de suas atividades, situação essa favorecida pelo fato da maioria dos funcionários possuir muitos anos de experiência na GERIE.

Já em relação à terceira definição de Zarifian (2001) para a competência, que trata da ação social e da mobilização dos indivíduos em torno de objetivos comuns, as pesquisas realizadas demonstraram que a GERIE Vitória necessita reduzir a distância tanto entre seus setores internos quanto dentro dos próprios, uma vez que as falas dos entrevistados mostraram pontos de vista divergentes sobre diversos aspectos, o que denota uma capacidade de coordenação aquém do desejado.

É importante destacar, ainda, que os reflexos do processo de reestruturação, principalmente a partir do momento da extinção do CESEC, não estão completamente consolidados, pois as duas realidades organizacionais eram bastante distintas, havendo ainda a necessidade de um período de “aclimação” maior.

A percepção constatada, contudo, é de que as mudanças tiveram um cunho extremamente positivo, enquanto instrumentos que permitiram a quebra de vários paradigmas relacionados à unidade. Nota-se ainda que, a consolidar-se a mudança de postura no corpo gerencial da GERIE, haverá maiores possibilidades de romper com os laços do passado que fizeram sua imagem negativa.

Finalizando, sugere-se para a elaboração de novos estudos a aplicação dos referenciais teóricos utilizados em outras empresas do setor de serviços, visando sua comparação. Ainda na esfera da atividade bancária, um campo de estudo em aberto seria verificar se as percepções dos funcionários das agências seguem os mesmos padrões dos da GERIE, quanto à sua formação e desenvolvimento profissional ou ainda a comparação entre uma instituição financeira pública e outra do setor privado.

8 REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. *Adeus ao Trabalho? – Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. 8ª. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: edições 70, 1977.
- BERTALANFFY, L. V. *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BERTALANFFY, L. V. et. al. *Teoria dos Sistemas*. Rio de Janeiro: FGV, 1976.
- BLAZZI, J. F. *O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n.1, p. 30-37, jan/mar, 1994.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital monopolista – A Degradação do Trabalho no Século XX*. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1977.
- CASTELLS, M. *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume I – A Sociedade em Rede*. 5ª. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001
- CLARK, J. *Administração de Serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.
- CORAZZA, G. *Sistema Financeiro e Desenvolvimento*. Porto Alegre: UFRGS, 2002. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/g_corazza/docs/pesq2/indice.html>. Acesso em: 19 jan. 2003.
- CORREA, H. L., GIANESI, I. *Administração de Serviço*. São Paulo: Atlas, 1994.
- CRUZ, C. A. M. *Qualificação Profissional e Reestruturação Produtiva: O Caso do Banestes*. 2001. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2001.

DRUCKER, P. *Administrando para o futuro – Os anos 90 e a Virada do Século*. São Paulo: Pioneira, 1998.

FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 1960.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FORD, H. *Os Princípios da Prosperidade*. Rio de Janeiro: Brand, 1954.

FORTUNA, E. *Mercado Financeiro*. 12. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GADREY, J. *Emprego, Produtividade e Avaliação do Desempenho dos Serviços. Seminário Temático Interdisciplinar. Os Estudos do Trabalho: Novas Problemáticas, Novas metodologias e Novas Áreas de Pesquisa*. 4ª Sessão: Trabalho e Produtividade no Terciário. São Paulo: USP/UNICAMP/CEBRAP, 03/12/99.

HATCH, M. J. *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HELOANI, R. *Organização do Trabalho e Administração – Uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1994.

JINKINGS, N. *Automatização e subjetividade: o mister de fazer dinheiro no trabalho bancário*. São Paulo: Boitempo, 1995.

_____. *Trabalho e Resistência na “Fonte Misteriosa”: Os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. São Paulo: Unicamp, 2002.

LAKATOS, E. V; MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W. *As Empresas e o Ambiente*. Petrópolis: Vozes, 1973.

MARSDEN, R.; TOWLEY, B. *A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática*. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). *Handbook de estudos organizacionais – reflexões e novas direções* – Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

MARX, R. *Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 32, n. 2, p. 36-43, abr/jun 1992.

_____. *Trabalho em Grupos e Autonomia como Instrumento de Competição*. São Paulo: Atlas, 1998.

MELO, H. P. et al. *O Setor Serviços no Brasil: Uma Visão Global*. In: SILVA, F. R. (presidente). *A Economia Brasileira em Perspectiva*. Brasília: IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1998. Cap. 7, p. 665-711.

MENDES, D. *Escola de Relações Humanas ou “Como fazer amigos e influenciar pessoas”*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração – EnANPAD, 2001. Anais ... [CD]. ANPAD – Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional – A teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NAHAS, A. R., MORO, F. F. 2000. *Mercado Financeiro – Gestão de Investimentos. Principais oportunidades de aplicações financeiras*. Trabalho de Conclusão de Curso

(Graduação em Administração). Curso de Administração das Faculdades Integradas Espírito-santenses – FAESA.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a resource dependance perspective*. Harper & Row, 1978.

RUFFEIL, N. R. S. *A Reestruturação Produtiva numa instituição financeira: novos modos de trabalhar e subjetivar*. 2002. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.

SALAMA, A. *O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional*. RAP – Revista de Administração Pública – Jan/Mar 1994, Vol. 28, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1994.

SALERNO, M. S. (org.). *Relação de Serviço – Produção e Avaliação*. São Paulo: SENAC, 2001.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. 5. ed. São Paulo : Zahar Editores, 1984.

SEGNINI, L. *Mulheres no Trabalho Bancário*. São Paulo: Edusp, 1998.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1960.

YIN, R. K. *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOMACK, J. P. *A Máquina que mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

VELTZ, P. ZARIFIAN, P. *Vers de nouveaux modèles d'organisation? Sociologie du Travail*, nr. 1, 1993.

ZARIFIAN, P. *As novas abordagens da produtividade*. In: SOARES, R. *Gestão da empresa, automação e competitividade: novos padrões de organização e de processos de trabalho*. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

_____. *Objetivo Competência*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: Cinterfor, 1999a.

_____. *Valor, organização e competência na produção de serviço*. Seminário Temático Interdisciplinar. Os Estudos do Trabalho: Novas Problemáticas, Novas metodologias e Novas Áreas de Pesquisa. 4ª Sessão: Trabalho e Produtividade no Terciário. São Paulo: USP/UNICAMP/CEBRAP, 03/12/99b.

ANEXOS

ANEXO A - Roteiro para levantamento dos dados iniciais de pesquisa.

Técnicas a serem utilizadas:

- documentação indireta (pesquisa documental e bibliográfica)
- entrevistas semi-estruturadas

Objetivos:

Identificar a estrutura organizacional antes do processo de mudança (alteração de CESEC – Centro de Serviços para GERIE – Gerência de Infra-Estrutura)

Identificar a estrutura organizacional depois do processo de mudança

Comparar as estruturas (áreas de atuação, quantidade de funcionários, processos e serviços disponibilizados, critérios de avaliação de produtividade e satisfação dos clientes)

Identificar os motivos que levaram ao processo de mudança e suas relações com as teorias abordadas (visão sistêmica, reestruturação produtiva e conceito de serviço)

ANEXO B – Roteiro para Entrevistas semi-estruturadas

Objetivo: Identificar os reflexos do processo de reestruturação produtiva nos processos de trabalho dentro da organização.

1. Identificação

Entrevistado:

Idade:

Tempo de empresa (em anos):

Tempo de serviço da unidade analisada (data início / data fim):

2. Questões

1. Relacione as **atividades** mais importantes que você executa.
2. Quais são as principais **demandas** que você recebe **das agências**?
3. Como você avalia a comunicação entre as agências e a GERIE? Os **canais de acesso** existentes são suficientes?
4. Suas rotinas de trabalho possuem **padrões** fixos? Eles são **rígidos e pré-determinados**?
5. De que forma você exercita a sua **autonomia** para a execução das tarefas?
6. Você considera que possui várias **alternativas** para solução dos problemas das agências.
7. Como você avalia **o relacionamento** entre as diversas unidades da GERIE? Existe parceria?
8. Existe um **padrão esperado** para atendimento das demandas das agências? Qual? Você acredita que as demandas são **solucionadas** dentro dos padrões esperados?
9. E quanto aos **prazos** de atendimento?
10. Como você avalia o grau de **confiança** das agências nas soluções desenvolvidas pela GERIE? E o grau de **inovação**?
11. Qual o seu grau de **responsabilidade** na execução dos serviços.
12. Como você avalia as soluções **técnicas** desenvolvidas pela GERIE?.
13. E em relação ao **modelo de gestão**?
14. Existe um processo de **atualização** dos **conhecimentos** na GERIE? De que forma ele é feito?
15. Há **proatividade** nas ações da GERIE?
16. Você considera que as suas **capacidades e habilidades** são bem utilizadas pela organização? Existe algum tipo de planejamento para o desenvolvimento do pessoal?
17. O **processo de reestruturação** (CESEC x GERIE) trouxe alguma modificação na **forma de realização dos trabalhos**? De que forma isso ocorreu?
18. Houve implantação de **novas tecnologias** após o processo? Quais?
19. Estas tecnologias geraram **maior produtividade** na sua equipe de trabalho?
20. De que forma essa produtividade é **medida**?

ANEXO C – História do Banco do Brasil

Disponível em <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/re/HistoriaBB.jsp>

1808

Quando o Brasil passou a sede da Coroa em 1808, com a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro, o País ganhou um aliado para construir seu futuro. D. João trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil. Nestes 190 anos, o BB sempre participou vivamente da história e da cultura brasileira.

1809

O Banco do Brasil, quarto emissor em todo o mundo - até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores -, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

1821

Em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram a Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado no Banco já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa.

1822

Em 7 de setembro, D. Pedro I declara a independência do Brasil. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.

1829

Promulgada Lei extinguindo o Banco do Brasil, acusado de que suas emissões concorriam para desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços.

1833

Promulgada, em 8 de outubro de 1833, pela Assembléia e sancionada pela Regência, Lei que visava coibir definitivamente a desordem financeira que então se

instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor..

1851

Em 21 de agosto de 1851, no Rio de Janeiro, começaram as atividades de um banco particular de depósitos e descontos - denominado também Banco do Brasil, fundado por Irineu Evangelista de Souza, Visconde de Mauá, e outros, com um capital de 10.000 contos de réis. Esse valor era considerado elevado para a época e o mais vultoso entre os das sociedades existentes na América Latina.

1853

O verdadeiro segundo Banco do Brasil - ao qual se fundiram o BB de 1851 e mais o Banco Comercial do Rio de Janeiro - foi criado em 1853, por iniciativa do então ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí. Esse novo Banco do Brasil começou a funcionar em 1854, sem a interveniência do Governo na condução das operações comerciais.

1854

Em 19 de abril de 1854 a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, "se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários".

1857

Com a Reforma Bancária de 1857, bancos de emissão, criados através de simples decretos executivos, foram instalados em algumas províncias do Brasil - Rio Grande do Sul, Pernambuco e Maranhão, entre outras.

1860

Em 22 de agosto de 1860, foi promulgada a Lei nº 1.083, de Reforma Bancária, que restringia a circulação monetária mediante a emissão restrita dos bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Tal lei representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras.

1863

O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais e do Sul, bem como em parte do resto do território nacional. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864.

1864

Com o fechamento inesperado, em 10 de setembro de 1864, da Casa Souto, casa bancária em débito com o Banco em mais de 20 mil contos, espalhou-se o pânico em toda a cidade do Rio de Janeiro, provocando a corrida de credores e depositantes aos estabelecimentos bancários.

1865

As principais conseqüências foram as falências e concordatas que ocorreram na praça do Rio de Janeiro, no total de 25, até o fim de março de 1865. Houve também queda do movimento comercial, baixa do câmbio e dos valores dos imóveis, decesso das cotações das ações de companhias, inclusive das ações do Banco do Brasil, elevação do preço da moeda de ouro e aumento extraordinário da circulação fiduciária.

1866

Com a Lei nº 1.349, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente, de toda a sua reserva metálica.

1888

A partir do final dos anos 80, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888,

utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava.

1889

Com a proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.

1892

Em 17 de dezembro de 1892, o Presidente da República baixou o decreto nº 1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, desde que a decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembleias de acionistas. A nova instituição, com faculdade emissora, foi denominada Banco da República do Brasil.

1905

A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, tem origem com o decreto nº 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações incorporados e sub-rogados ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis.

1906

Desde 1906, as ações ordinárias da Empresa têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores: As preferenciais passaram a ser negociadas a partir de 1973. Sempre presente nos pregões, os papéis do Banco chegaram a destacar-se como blue chips no mercado acionário.

1926

Em 1926, o Banco mudou sua sede para o prédio localizado na Rua Primeiro de Março, no Rio, onde hoje funciona o Centro Cultural Banco do Brasil.

1937

Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - Creai, o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.

1941

Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior.

1945

A seriedade e a dedicação que imprime a suas ações atingem, às vezes, dimensões singulares. Foi o caso da presença na Segunda Guerra Mundial, quando acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira. Com escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia (posteriormente transferido para Gênova), sua missão era pagar à tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros.

1953

Em 29 de dezembro de 1953, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (Cacex), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941.

1955

No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira..

1960

A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960.

1964

Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.

1967

Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passa a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque, inaugurada em 1º de abril de 1969. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.

1976

O Banco do Brasil inaugura, em 15 de novembro de 1976, na cidade mato-grossense de Barra do Bugres, sua milésima agência, um marco na expansão da rede bancária nacional.

1985

O BB, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil. Sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que também lhe empresta suporte operacional, a FBB vem se consolidando como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.

1986

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constitui a BB

Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

1987

Para o Banco do Brasil, foi um ano de importantes realizações. Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: BB Financeira S.A; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento então ofertadas, o destaque ficou por conta da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro). Lançada em fevereiro, alcançou o equivalente a 7,5% do sistema de poupança.

1988

O período caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição brasileira. No campo econômico, houve acentuadas dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933%. Para o Banco, o ano foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados, destacavam-se o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado, as operações de leasing financeiro, iniciadas em julho, e a criação, em outubro, do BB Banco de Investimento S.A.

1989

Ao comemorar 181 anos de fundação, em 12 de outubro de 1989, o Banco inaugurou, no Rio de Janeiro, o Centro Cultural, instalado na Rua Primeiro de Março, 66.

1992

O processo de investigação, julgamento e impedimento do Presidente da República do Brasil, e os movimentos mundiais de ajustes alteraram o cenário em que se move o Banco do Brasil, em suas atividades no País e em suas operações internacionais. A partir do último trimestre de 1992, o BB voltou a atuar com desembaraço em sua posição histórica de principal agente do desenvolvimento econômico nacional.

1994

Para a implantação do Plano Real, plano de estabilização econômica, o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.

1995

A Empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano.

1996

No primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

1997

Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. Demonstrou, em 1997, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

1998

O Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. O banco recebe o rating nacional máximo da Atlantic Rating, “AAA”: classificado como instituição da melhor qualidade. O Banco inaugura o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem-equipados do mundo.

1999

O Banco implementou ajustes organizacionais em sua estrutura para adequar-se às disposições da Resolução CMN 2.554 (sistema de controles internos), criando a Diretoria de Controle, que coordena as Unidades de Função Contadoria, Controladoria e Controles Internos. Para atender ao Programa Brasil Empreendedor (apoio às pequenas e médias empresas), lançado em outubro pelo Governo Federal, o Banco do Brasil abriu 50 Salas do Empreendedor.

Lançou em abril o BB Conta Única. Lançou o acesso ao BB Personal Banking por meio de computadores de mão, conhecidos como Palmtops, sendo o primeiro banco no mundo a oferecer este tipo de serviço. O primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado à Internet, sendo firmados convênios com 194 provedores em todo o território nacional para acesso à rede mundial. Foi confirmado ao Banco, pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Prêmio Mauá de melhor companhia aberta de 1998. O Principal Financial Group passa a integrar como nova parceria na Brasilprev.

2000

O ano de 2000 foi tempo de expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes, com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal www.bb.com.br; consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. O Banco registrou um Lucro Líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o Patrimônio Líquido de 12,2%. O desempenho foi marcado pela ênfase na expansão dos negócios, controle de custos operacionais, busca da excelência na gestão de riscos e a melhoria da composição da carteira de crédito e ainda confirmam o compromisso do Banco do Brasil em criar maior valor para os acionistas.

2001

Desde 30.04.2001 o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo passando assim, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida traz vantagens como a redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Em decorrência disso, foram ativadas as Carteiras Financeiras e Comercial. Em 21.08.2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dar maior transparência ao sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado.

Com as mudanças, a Diretoria Executiva configura-se em dois níveis, sendo: o Conselho Diretor –composto pelo Presidente e Vice-Presidentes – e demais Diretores. Para a nova configuração foram criados 7 cargos de Vice-Presidentes e acionados 16 cargos de Diretores, dos 22 previstos pelo novo Estatuto.

O Conselho Diretor focará as questões estratégicas e o relacionamento institucional da organização, resguardadas as funções atribuídas ao Conselho de Administração.

Com o objetivo de dar maior agilidade e efetividade na implementação e execução das estratégias, os Diretores passarão a responder por funções diretivas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor.

Foi aprimorada a dinâmica de gestão, mediante a adoção de nova configuração de comitês, subcomitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório, mantendo-se as premissas de decisão colegiada, autonomia, e segurança nas decisões dos executivos da empresa.

O modelo organizacional implementado a partir de 1995 contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo:

Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios.

Com a nova estrutura, o BB passa a se configurar em quatro pilares comerciais - Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo comercial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

ANEXO D – Descrição dos Núcleos e Atribuições da GERIE Vitória (ES)

O Setor de Apoio Logístico e Administrativo (SETAP) é o responsável pelo acompanhamento das ações de logística, administração do fluxo de informações, acompanhamento do orçamento da regional, gestão dos processos relacionados à área de pessoal e dos programas de responsabilidade sócio-ambiental.

O ADCOM, por sua vez, é composto pelos seguintes setores:

1. Licitações e Compras (LICIT): responsável por efetuar pequenas compras e aquisição de materiais diversos, conduzir os processos licitatórios para aquisições e contratações de serviços e obras, efetuar contratações e aquisições de serviços e obras, confeccionar contratos provenientes de licitações e controlar a aquisição de bens móveis.
2. Manutenção de Equipamentos e Administração Predial (MANUT): responsável pelo dimensionamento e controle das Centrais Telefônicas das agências, acionamento de empresas contratadas e prestadoras de serviços de manutenção de equipamentos, monitoramento dos serviços de manutenção de equipamentos de informática, contratação e remanejamento de linhas telefônicas, manutenção de equipamentos diversos, controle e manutenção de equipamentos de segurança (portas detectoras de metais, alarmes e fechaduras de segurança), controle e manutenção de equipamentos de ar condicionado e *no-break*.
3. Reprodução de Documentos (REDOC): é o setor responsável por controlar, arquivar e expurgar documentos relativos ao arquivo geral da empresa e aos documentos *in-natura*. Também atende as solicitações de cópias de documentos, inclusive conferência e remessa de cópias e/ou documentos.
4. Controle de Almoxarifado (ALMOX): cuida das solicitações de material não estocado e não padronizado (de uso comum na instituição), controla o fornecimento de material promocional, atende aos pedidos de material de

expediente padronizado e gerencia o processo de conferência e expedição de material do almoxarifado.

5. Pagamentos Diversos (PAGAD): efetua pagamentos diversos e controla as despesas administrativas, gerencia contratos de prestação de serviços, inclusive com acompanhamento e acionamento das empresas contratadas, controla e efetua o pagamento dos valores dos contratos de locação de imóveis e gerencia as negociações e rescisão de contratos, confere as faturas de serviços prestados, contrata e controla as assinaturas de jornais e revistas.
6. Administração de bens móveis e imóveis (IMOB): responsável pelo cadastramento, alteração e baixa de contratos de terreno e edificações de terceiros, seja de locação ou comodato, cadastro e controle de áreas ociosas, imóveis funcionais e bens permanentes, assessoramento e providências na alienação de bens móveis, controle, cadastro e venda de imóveis não de uso, contratação de leiloeiros e gerenciamento dos leilões de imóveis não de uso, efetua os pedidos de aquisição centralizada de móveis integrantes do enxoval básico (necessário para o funcionamento das dependências do banco).
7. Central de Seguridade e Sinistros (SEGUR): responsável por atender consultas das Agências referentes a normativos, instruções e sistemas sobre os produtos de seguridade, acompanhar todos os sinistros de automóveis das seguradoras ligadas ao Banco do Brasil, auxiliar as Agências na condução dos processos de sinistros, orientando-as nas fases de comunicação, vistoria, homologação, regulação e pagamento dos processos, acompanhar as demandas judiciais contra segurados, coberturas adicionais e reembolsos diversos e intervir junto à seguradora em casos de demora para indenização dos processos.
8. Unidade de Cobrança Terceirizada (UCT): efetua o pagamento às empresas das remunerações devidas pela cobrança terceirizada de dívidas, contrata e acompanha empresas de cobrança para atuar na jurisdição, distribui entre as empresas contratadas as dívidas cuja cobrança tenha sido terceirizada pelas agências, analisa e confirma as informações prestadas pelas agências

referentes aos recebimentos e renegociações das dívidas em poder das empresas.

9. Compensação – Turno Tarde (COMPE TARDE): Realiza a coordenação da Câmara de Compensação de Cheques e Outros Papéis, efetua a conciliação das contas de compensação, efetua os acertos devidos relacionados aos documentos não processados pelos sistemas de informática, realiza o gerenciamento dos valores debitados e creditados entre as instituições participantes da câmara e administra o contrato de terceirização da micro-filmagem.
10. Compensação – Turno noite (COMPE NOITE): efetua o controle e a recepção de malotes de documentos, gerencia as rotinas de contingência (falhas de sistemas, roubo de malotes), efetua a recepção e o envio de documentos diversos, faz o cadastramento dos compensadores e bancos participantes da compensação e coordenando a Câmara para os serviços noturnos.
11. Convênios – Apoio Tecnológico (SETEC): realiza visitas técnicas de instalação/manutenção dos aplicativos (*softwares*) do Banco do Brasil para seus clientes, imprime e confere os relatórios a serem encaminhados às agências, oferece suporte telefônico aos clientes conveniados, transmite e recebe arquivos por meios magnéticos, gera e atualiza os contratos de prestação de serviços a serem distribuídos às agências jurisdicionadas, assessora as agências quanto à negociação, cadastramento e aspectos técnicos envolvidos na implantação de convênios em meio magnético,
12. Compensação e Malote – Turno madrugada (MALOT): realiza a distribuição de documentos, cartões e talonários às agências jurisdicionadas, prepara e envia relatórios e controla a expedição de malotes,

Também faz parte da GERIE o Núcleo de Valores (NUVAL), responsável pelo acompanhamento de todo o fluxo de numerário das agências jurisdicionadas, visando à otimização dos recursos disponíveis e a diminuição do risco na movimentação e guarda de valores. Também é atribuição deste núcleo acompanhar

as despesas das agências para transporte de valores, bem como a gestão do fluxo de valores em espécie necessário ao bom funcionamento das agências. O NUVAL ainda avalia o resultado econômico dos terminais de auto-atendimento, administra o fluxo de outros ativos (vales refeição e alimentação, moeda estrangeira, cheques de viagem e formulários para impressão de cheques), cuidando também do monitoramento, abastecimento e inoperâncias dos terminais de auto atendimento das agências.

Já o Núcleo de Segurança (NUSEG), é responsável por apurar, acompanhar e prestar assistência em casos de assaltos, fraudes, arrombamentos, seqüestros e outras ocorrência irregulares, orientar/acompanhar a confecção de Planos de Segurança junto à Polícia Federal, prestar apoio às agências em situações de contingências (greves, atentados, movimentos classistas e outros), avaliar a necessidade e performance de equipamentos de segurança (alarme, circuitos internos de televisão, portas detectoras de metais), orientar as dependências de sua jurisdição quanto ao cumprimento de normas e procedimentos de segurança. Também faz parte do NUSEG o Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), responsável por assessorar na implementação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA, promover treinamento da CIPA / RPA, prescrever equipamentos de proteção individual, orientar/implantar brigada de incêndio, orientar as agências a responder às notificações/autuações do Ministério do Trabalho e Emprego, no que se refere a Segurança do Trabalho, orientar e acompanhar as agências nos casos de acidente do trabalho e elaborar os mapas de risco das agências.

Finalizando, há o Núcleo de Engenharia (NUCEN), responsável pela elaboração de projetos e orçamentos de obras de engenharia, controle e atualização de aluguéis gerenciais, especificar, fiscalizar e gerenciar contratos relativos a projetos, obras e serviços de arquitetura e engenharia, incluindo automação bancária, telecomunicações e engenharia de segurança, gerenciar e fiscalizar a manutenção de equipamentos de grande porte (subestações, grupos geradores, conjuntos de ar condicionado e elevadores), coordenar a execução do Programa de Conservação de Energia – PROCEN, vistoriar e supervisionar obras do REFORSUS e as financiadas pelo BNDES, participar dos processos de instalações de dependências, participar,

como interveniente, na seleção de imóveis para aquisição ou locação, representar o Banco no que se refere a atividades de Engenharia e Arquitetura, cadastrar e acompanhar o desempenho de empresas construtoras e de projetos, coordenar a execução de programas de conservação predial e manutenção das instalações e equipamentos eletromecânicos e eletrônicos, cadastrar e acompanhar o desempenho de empresas de manutenção, analisar/elaborar orçamentos de manutenção predial, vistoriar obras do Banco, analisar a execução de laudos de avaliação para venda, dação e garantia de operações, elaborar especificações de materiais, serviços e procedimentos, contratar, fiscalizar e gerenciar contratos relativos à avaliação de imóveis e cadastrar e acompanhar o desempenho de empresas de avaliação.